



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



الموضوع

دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار (العلوم التجارية)

تخصص: تسويق

الأستاذة المشرفة:

د/ فيروز قطاف

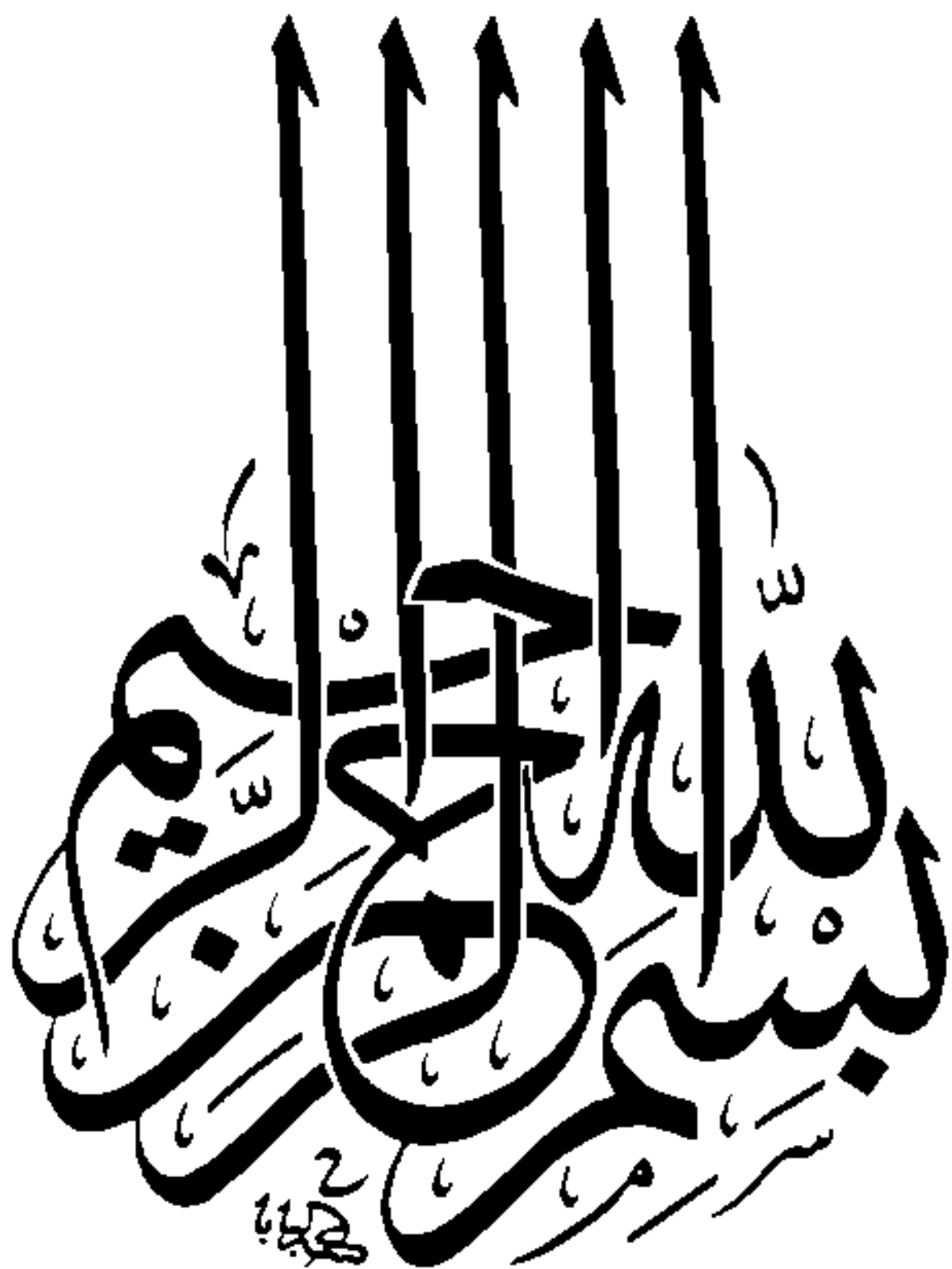
إعداد الطلبة:

رائدة فوغالي

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع	

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم العلوم التجارية



إهداء:

إلى خير الأنام ناسر الإسلام خاتم الأنبياء حبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

إلى من قال فيهما الله تعالى « وقضى ربك ألا تعبدوا إلى إياه وبالوالدين إحسانا.»

إلى أغلى هدية أهداني إياه الله عزوجل إلى ما لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما إلى من تعلمت منهما حب الله والثبات على المبدأ والدي الكريمين وهاب ونسيمة أطال الله في عمرهما.

إلى من أكن لهما صدق الحب والحنان، من يصنعون إبتسامة الحياة إخوتي جيهان وأمانى.

إلى كل أخوالي عمار، عادل وزوجته أحلام، عامر، أحسن وزوجته عديلة.

وإلى خالتي الوحيدة سليمة.

إلى كل عماتي حسبية، سليمة، سولاف، سامية وكل أزواجهم وإلى عمي العزيز أحمد وزوجته بن شعلال مريم.

وإلى المعادلة التي ترسم منحني حياتي أصدقائي: أسماء، صبرينة، سميرة، نوال، بذرة، أمينة، شافية، فريدة، عواطف، صورية.

وإلى من خفف عني مصاعب هذه المذكرة: لولو، فارس، سيف، أمين.

وإلى كل من شاركوني مختلف مراحل مشواري الدراسي وأخص بالذكر قسم الماستر تخصص تسويق

إلى منيسعهم القلوبم تسعهم الورقة إلى كل من حضر في القلب وخارج عن اللسان إلى كل من حضر في القلب وخارج عن اللسان إلى كل من نسيه قلبي وتذكره قلبي.

أهدي ثمرة جهدي..

-رائدة-

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I الملخص باللغة العربية.
II الملخص باللغة الفرنسية.
أ - ز مقدمة عامة.
2	الفصل الأول: مدخل إلى تطوير المنتجات
2 تمهيد.
3 المبحث الأول: المنتج والمفاهيم المرتبطة به.
3 المطلب الأول: المزيج التسويقي.
5 المطلب الثاني: مفهوم المنتجات ودورة حياتها.
16 المطلب الثالث: مزيج المنتجات.
18 المطلب الرابع: القرارات المتعلقة بالمنتجات.
22 المبحث الثاني: أساسيات حول تطوير المنتجات.
22 المطلب الأول: مفهوم تطوير المنتجات.
24 المطلب الثاني: خطوات تطوير المنتجات.
28 المطلب الثالث: مفهوم المنتج الجديد.
30 المطلب الرابع: أسباب تطوير وفشل المنتجات الجديدة.
32 المبحث الثالث: أساليب واستراتيجيات تطوير المنتجات.
32 المطلب الأول: أساليب تطوير المنتجات الحالية.
34 المطلب الثاني: استراتيجيات تطوير المنتجات الحالية.
35 المطلب الثالث: أساليب تطوير المنتجات الجديدة.
36 المطلب الرابع: استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة.
39 خلاصة الفصل.
41	الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثر تطوير المنتجات في مصادرها
41 تمهيد.
42 المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

42	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها
44	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....
48	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
51	المطلب الرابع: نموذج POTER والميزة التنافسية.....
55	المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية
55	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
58	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....
60	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية.....
62	المطلب الرابع: المحافظة على الميزة التنافسية.....
63	المطلب الخامس: مساهمة سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية.....
67	المبحث الثالث: تأثير تطوير المنتجات على تعزيز الميزة التنافسية
67	المطلب الأول: تأثير تطوير المنتجات على عوامل المنافسة.....
68	المطلب الثاني: تأثير تطوير المنتجات على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.....
70	المطلب الثالث: تأثير تطوير المنتجات على موارد المؤسسة.....
72	المطلب الرابع: تأثير تطوير المنتجات على قوى التنافس
74	خلاصة الفصل.....
76	الفصل الثالث: دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
76	تمهيد.....
77	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتقديم المؤسسة
77	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
79	المطلب الثاني: تقديم مجموعة عمر بن عمر ومؤسسة المطاحن.....
83	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والتحليل الوظيفي لمديريات المؤسسة محل الدراسة.....
92	المطلب الرابع: طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها
95	المبحث الثاني: خصائص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.....
95	المطلب الأول: تبني المؤسسة لمفهوم التسويق
96	المطلب الثاني: بيئة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
98	المطلب الثالث: تشخيص المزيج التسويقي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
113	المطلب الرابع: التوزيع في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

122	المبحث الثالث: تطوير المنتجات ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة....
122	المطلب الأول: طبيعة وآلية عملية التطوير الموجودة داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر...
124	المطلب الثاني: عوائق عملية تطوير المنتجات داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.....
124	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.....
128	المطلب الرابع: مساهمة المنتج الجديد في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
130خلاصة الفصل
132الخاتمة
136قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	مستويات المنتج	1
11	مراحل حياة المنتج	2
52	نموذج القوى الخمس لبورتر	3
56	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	4
58	مصادر الميزة التنافسية	5
64	سلسلة القيمة	6
85	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	7
101	العلامة التجارية لمجموعة عمر بن عمر	8
102	علامة السميد	9
103	علامة عجائن، كسكس عمر بن عمر	10
108	تطور إنتاج المؤسسة	11
110	تطور الكميات المباعة للمؤسسة	12
118	نقاط بيع المؤسسة ومقرها	13

مقدمة

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية و لقد أثرت هذه التغيرات الحاصلة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية و إن كانت بدرجات متفاوتة، و نتيجة لما تفرضه العولمة من تحرير المبادلات الخارجية و انفتاح الأسواق و تزايد المنافسة، على المؤسسة الاقتصادية إذا أرادت الاستمرار أن تعمل على خلق و تنمية قدراتها التنافسية بشكل يضمن لها البقاء و النمو من خلال إحداث تغييرات إستراتيجية تسمح لها بإنتاج منتجات عالية الجودة و منخفضة التكاليف، و استخدام الطرق الحديثة و العالية الكفاءة لتحسين الأداء و تطوير قدراتها البشرية قصد الوصول إلى صفة الابتكار و الإبداع. إن تحقيق الأهداف السابقة لا يتم إلا من خلال اعتماد تطوير المنتجات كضرورة وكنظام عمل يفرض نفسه كحل لتطوير المؤسسة ومواجهة المنافسة.

حيث يعتبر تطوير المنتجات أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتظهر أهميته من خلال تقديم ما هو جديد مما يدعم تفوقها وبقاءها ونموها في بيئة متغيرة خاصة مع ظهور نوع جديد من المنافسة (المنافسة بالإبداع)، واستحواد أنشطة البحث والتطوير على مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحديثة، والكم الهائل للمنتجات المطروحة في الأسواق وتقلص دورة حياة المنتجات خاصة مع تسارع التطورات التكنولوجية.

طرح الإشكالية:

في ظل ما سبق ذكره من أهمية تطوير المنتجات والبعد الاستراتيجي الذي أضحت تتميز به، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التي يتمحور حولها موضوع البحث:

✓ ما هو دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ كيف تكون عملية تطوير المنتجات على مستوى المؤسسات ؟

✓ كيف يمكن اكتساب و تعزيز الميزة التنافسية من قبل المؤسسة الاقتصادية ؟

✓ كيف يتم تطوير المنتجات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، وكيف أدى تطوير المنتجات إلى

تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

إن الفرضيات التي إعتدناها كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث تمثلت فيما يلي:

- ✓ تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالبحث عن الأساليب الكفيلة بتطوير منتجاتها.
- ✓ تطوير منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يعزز من الميزة التنافسية التي تمتلكها.

أهداف الدراسة:

إن هدفنا من تناول هذا الموضوع لا يخرج في كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة تسليط الضوء على تطوير المنتجات كمصدر للميزة التنافسية باعتبار أن بقاء واستمرار المؤسسة في السوق يتطلب منها البحث عن أساليب من أجل تطوير منتجاتها.
- ✓ إبراز دور تطوير المنتجات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الذي أصبح أكثر من ضرورة في المؤسسات.
- ✓ إبراز الجانب العملي لكيفية تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عن طريق تطوير المنتجات.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة حيث أن معظم المؤسسات تعمل في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها وخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن لذلك ينبغي على المؤسسة التي تسعى للوصول إلى الريادة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير المنتجات.

أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره يمكن أن نجملها فيما يلي:

• أسباب ذاتية: وتتمثل في:

- ✓ الدافع الرئيسي هو بحكم التخصص من خلال الدراسة الجامعية في ميدان التسويق.
- ✓ الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالمصادر التي تنمي الميزة التنافسية للمؤسسة.

• أسباب موضوعية: وهي:

- ✓ الأهمية الحالية والمستقبلية التي يكتسبها موضوع الدراسة حيث أن بقاء واستمرار المؤسسة في السوق يتطلب منها البحث عن طرق من أجل تطوير منتجاتها.

- ✓ تسليط الضوء على نشاط بعض المؤسسات كمؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة و تشخيص نشاطاتها في تطوير منتجاتها بما يعزز المزايا التنافسية.
- ✓ الاهتمام بهذا الموضوع أصبح على عاتق الأسرة العلمية من أساتذة وخبراء وطلبة من أجل إبراز أهميته في مدى نجاح المؤسسات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في المجالين المكاني والزمني، وهي كالتالي:

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وبالضبط بالمنطقة الصناعية ببلدية الفجوج (على بعد 5 كم من مدينة قالمة)، الجزائر.
- **المجال الزمني:** لقد امتدت فترة تربصنا في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من 07 ماي 2015 إلى غاية 19 من نفس الشهر والسنة.

المنهج المستخدم:

لابد لكل دراسة علمية من إتباع منهج علمي معين أو مجموعة من المناهج لأن المنهج يعني «مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة».

حيث أن طبيعة الموضوع فرضت علينا إتباع المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية تم اللجوء إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لطبيعة الموضوع والذي تم الاعتماد فيه على مجموع من المعطيات، التي من خلالها يتم تفسير الوضع القائم أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق متكامل للظاهرة، بالإضافة إلى أن تطبيق هذا المنهج يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات حول موضوع الدراسة.

أداة دراسة الحالة: تهدف للتعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة مفصلة ودقيقة، ويركز على تحديد حالة معينة كخطوة أولى ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة عملية للحصول على نتائج مخصصة يمكن تعميمها، من خلال الملاحظة والمقابلات واستخلاص النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المرتبطة بالحالة محل الدراسة حيث تم دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ولقد تم استخدام المسح المكتبي من خلال المراجع العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع وكذلك المجالات والملتقيات والدراسات السابقة والاستعانة بشبكة الانترنت.

الدراسات السابقة:

أثناء القيام بجمع الأدبيات العلمية والبحث عن المراجع تم العثور على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت في محتواها تطوير المنتجات والميزة التنافسية، نشير في هذا الصدد إلى بعض منها:

- دراسة قشوط إلياس، بعنوان: " دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص التسويق والإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2009: لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور المنتجات الجدية في تعزيز تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية: كيف يتم تطوير المنتجات الجديدة؟ وكيف تساهم هذه الأخيرة في تعزيز تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟ وكمحاولة للإجابة على تساؤلات البحث قام الباحث بصياغة بعض الفرضيات نذكر منها:
 - تلعب المنتجات الجديدة دورا هاما في تعزيز تنافسية المؤسسة.
 - تمتلك المؤسسة محل الدراسة إستراتيجية واضحة ومحددة بدقة لتطوير المنتجات الجديدة.
 - تطرح المؤسسة محل الدراسة عددا هاما من المنتجات الجديدة بصورة دورية.

و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- ✓ تلعب المنتجات الجديدة دورا هاما في تعزيز تنافسية المؤسسة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تأثيرها فيقوى التنافس في السوق ودورها في الحصول على مصادر الميزة التنافسية وخلق القيمة لدى المستهلكين.
- ✓ تمتلك مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة سياسة واضحة و محددة بدقة لتطوير المنتجات الجديدة تتنجم بوجود مقررات مكتوبة.
- ✓ تتبنى المؤسسة محل الدراسة ضمن استراتيجياتها العامة التوجه نحو تطوير المنتجات الجديدة، لكنها في المقابل لا تطرح عددا هاما منها، و لا يتم ذلك بصفة دورية.

- دراسة سمية بروجي، بعنوان: " دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة"، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011: لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية لمؤسسة المشروبات الغازية مامي، و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية: ما هو الدور الذي يلعبه الإبداع و الابتكار في بلورة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

وكمحاولة للإجابة على تساؤلات البحث قام الباحث بصياغة بعض الفرضيات نذكر منها:

- يتطلب نجاح العملية الابتكارية توفر مجموعة من المقومات، تأتي في مقدمتها
- توفر الكفاءات و الموارد المالية.
- يلعب كلا من الإبداع والابتكار دورا أساسيا في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، ومن ثم البقاء في السوق.
- يظهر تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة من خلال جعل المؤسسة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة، وبتكاليف أقل تلبي احتياجات السوق.

و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- ✓ تعكس الميزة التنافسية وضعا تنافسيا جيدا نسبيا و مستمرا للمؤسسة، إزاء منافسيها من خلال التميز الذي يضيفه الابتكار على جودة المنتجات، كما تعكس قدرة المؤسسة على خلق قيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة، تؤكد تميزها و اختلافها عن منافسيها، و تحقق لها أرباحا تضمن لها البقاء و الاستمرار في السوق على المدى الطويل، و أن استدامتها في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع و الابتكار.
- ✓ حتى تساهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يفترض أن يساهم المورد في خلق قيمة للمؤسسة، و أن يكون المورد نادرا أو مميذا عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، و أن لا يكون قابلا للتقليد بشكل كامل و بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة.
- ✓ يظهر تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على التكاليف و التأثير على التميز.

- دراسة بوبعة عبد الوهاب، بعنوان: "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبليس-، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري

قسنطينة، 2012: لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية موبليس، و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية: ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وكمحاولة للإجابة على تساؤلات البحث قام الباحث بصياغة بعض الفرضيات نذكر منها:

- للابتكار دور كبير في نجاح المؤسسة الاقتصادية.
- المؤسسة بحاجة إلى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

✓ إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.

✓ إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين، وبالتالي فإن الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل.

- عبد الرؤوف حجاج و مسعود صديقي، تحت عنوان " دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور -، مجلة الباحث - عدد 2014/13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيين دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور، و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية: كيف ساهم إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية لشركة روائح الورود لصناعة العطور؟ وكمحاولة للإجابة على تساؤلات البحث قام الباحثين بصياغة بعض المحاور نذكر منها:

- الميزة التنافسية لشركة روائح الورود.
- إبداع المنتج في شركة روائح الورود.
- أثر إبداع المنتج في الميزة التنافسية.

و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- ✓ إن لشركة روائح الورود ميزة تنافسية من درجة منتجات متميزة، وهذا لتوفر من مجموعة من العوامل ساعدتها في الحصول على هذه الميزة نذكر منها: الروابط، التعلم والخبرة.
- ✓ تتوفر شركة روائح الورود على مصادر داخلية (موارد ملموسة وغير ملموسة إضافة إلى الكفاءات)، واستغلالها في تطبيق إستراتيجية التمييز في المنتج كمصدر خارجي ساهم في حصول الشركة على ميزة تنافسية من درجة منتج متميز.
- ✓ تهتم الشركة محل الدراسة بعملية إبداع المنتج، وهذا راجع للإستراتيجية التي تنتهجها؛
- ✓ ساهم إبداع المنتج في التأثير على مصادر الميزة التنافسية، مما أدى إلى تنمية ميزتها التنافسية.

تقسيمات البحث:

يهدف دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، كما يلي:

- ✓ الفصل الأول: تحت عنوان مدخل إلى تطوير المنتجات، وسيتطرق إلى جميع المفاهيم المرتبطة بالمنتج انطلاقاً من المزيج التسويقي مروراً بدورة حياة المنتج وصولاً إلى مزيج المنتجات بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بالمنتجات إضافة إلى التعرف على عملية تطوير المنتجات والمنتج الجديد وأسبابها بالإضافة إلى الشرح المفصل لخطوات عملية تطوير المنتجات وفي الأخير تم عرض الأساليب التي تعتمدها المؤسسة من أجل تطوير منتجاتها، كذلك الإستراتيجيات الخاصة بتطوير المنتجات.
- ✓ الفصل الثاني: تحت عنوان الميزة التنافسية وأثر تطوير المنتجات في مصادرها حيث تم التطرق إلى جميع المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية انطلاقاً من مفهوم التنافسية وأهميتها و تعريف الميزة التنافسية مروراً إلى خصائصها وأبعادها وصولاً إلى تحليل القوى التنافسية إضافة إلى محددات و الميزة التنافسية إضافة إلى الشرح المفصل لمصادر الميزة التنافسية في الأخير ثم التطرق إلى دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، حيث تم التطرق فيه إلى بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ونشاطها التسويقي، ثم التطرق لواقع تطوير المنتجات بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وفي الأخير تم التطرق لمصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر و دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الأول

مدخل الى تطوير المنتجات

تمهيد الفصل:

إن ما تبحث عنه المؤسسة الاقتصادية يتمثل في الطرق والوسائل لإيصال منتجاتها للمستهلك من أجل الاحتفاظ أو زيادة الحصة السوقية مع تحقيق فوائد كبيرة، لكن المستهلك يبحث دائما عن المنتجات التي تلبى رغباته وبأقل تكلفة مع سهولة الحصول عليها من السوق.

و من هذا المنطلق فإن الإدارة التسويقية لأي منظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الرغبات المتغيرة للمستهلك و احتياجاته، و كذا التطورات التكنولوجية سواء على المستوى الاقتصادي أو في مجال المعلومات بالإضافة إلى التغير المستمر في السوق من منتجات جديدة منافسة، خاصة و أن المؤسسات تدير عدة تشكيلات من المنتجات و لكل منها وضع خاص بها من حيث المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته، الوضع التنافسي و هذا كله يجعل الأساليب والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في تطوير المنتجات الحالية أو الجديدة متباينة و مختلفة و تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الأهداف وظروف و إمكانيات المؤسسة و ظروف السوق.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- المنتج والمفاهيم المرتبطة به.
- أساسيات حول تطوير المنتجات.
- أساليب واستراتيجيات تطوير المنتجات.

المبحث الأول: المنتج والمفاهيم المرتبطة به:

يعتبر المنتج ككيان مادي مع مواصفات شكلية العنصر الأول والأساسي لتكوين المزيج التسويقي، إذ أنها القلب المحرك والموجه لكافة الموارد المادية وغير المادية المتاحة نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة في البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق المزيد من الأرباح.

المطلب الأول: المزيج التسويقي.

إن المزيج التسويقي يعد من أهم العناصر في العملية التسويقية التي من خلاله تستطيع المؤسسة الدخول إلى الأسواق والحصول على حصة سوقية في ظل المنافسة الشديدة.

أولاً: تعريف المزيج التسويقي.

لما أن المزيج التسويقي يمثل المتغيرات الأربعة في البرنامج التسويقي للمؤسسة وتتميز هذه المتغيرات يكون إدارة المؤسسة تستطيع السيطرة عليها، يمكن تعريفه على أنه: " مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات التفصيلية، السياسات، البرامج، والأنشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها المؤسسة للإنجاز الأهداف التسويقية"¹. كما يمكن تعريفه بأنه " الخطة التي تحدد العرض الذي سيقدم للزبائن (المنتج، الخدمة) وكيف سيتم تسعيرها، ترويجها، وتوزيعها."²

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي.

يمكن أن تجمع عناصر المزيج التسويقي في أربعة مجموعات رئيسية تعرف بـ (4P's) إذ أنها تضم كل من:

- المنتج Product.
- السعر Prix.
- المكان Place.
- الترويج Promotion.

¹ ثامر البكري، **التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص48.

² محمد عبد رحمان أبو منديل، **واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن -دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية-**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص15.

إذ تبدأ كل من هذه العناصر بحرف P و عددها أربعة و لذلك تدعى بـ 4P's و ستنم مناقشة موجزة لكل عنصر من هذه العناصر. وهي خاصة بالسلع المادية.

أما للخدمات فقد تم إضافة ثلاثة عناصر أخرى ليصبح عددها سبعة عناصر للمزيج التسويقي الخدمي وهذه الثلاثة عناصر هي:

- الناس People. أو مقدموا الخدمة Providers.
- البيئة المادية Environment. أو الدليل المادي Physical Evidence.
- عمليات تقديم الخدمة Processes.

وفيما يلي شرح موجز لعناصر المزيج التسويقي الخاصة بالمنتجات

1- المنتج Product:

ويشير مصطلح منتج لأي سلعة أو خدمة تقوم الشركة بتقديمها للسوق المستهدف متمثلاً في المواصفات، الخصائص التي يرغب فيها السوق. وبالجودة الملائمة لرغبات لمستهلكين. وبالنسبة للسلع المادية فإنها تحتاج إلى تعبئة وتغليف وتمييز باسم أو علامة تجارية مميزة، وبيانات ومكونات السلعة ووزنها وطريقة استخدامها وكيفية حفظها... الخ. كما يشمل المنتج على الخدمات التي تقدم بعد البيع مثل الصيانة والتركييب واللف والحزم ومردودات مبيعات.

2- السعر Prix:

ويضم هذا العنصر جميع الأعمال المتعلقة بسياسة التسعير من تحديد قائمة الأسعار للمنتجات، والخصومات والمسموحات، وطرق الدفع والمدة الزمنية للدفع والبيع بالتقسيط وغيرها.¹

3- التوزيع (المكان) Place:

ويتمثل هذا النشاط في اختيار قناة التوزيع المناسبة لإيصال السلع والخدمات لجمهور المستهلكين والمستعملين بما يحقق لها السيطرة الكافية على الحركة الإنسانية للمنتج. ويتأثر قرار اختيار القناة حسب طبيعة المنتج بالدرجة الأولى وكذلك طبيعة السوق والمنافسة.

4- الترويج Promotion:

¹ زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق)، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص، ص 47-49.

ويتمثل هذا العنصر جميع الوسائل المستخدمة في الاتصال بين المؤسسة وجمهورها سواء عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة ترقية المبيعات، وذلك من أجل إخبار المستهلكين بالدرجة الأولى بالمنتجات التي تقدمها إلى السوق وخلق الطلب عليها.¹

المطلب الثاني: مفهوم المنتجات ودورة حياتها.

يعتبر المنتج العنصر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة لإشباع الحاجات وتحقيق رضا العملاء من ناحية، وتحقيق أهداف المؤسسة وبقية عناصر المزيج التسويقي من جهة أخرى.

أولاً: مفهوم المنتجات.

1- مفهوم المنتج:

نظراً لأهمية المنتج على صعيد الاستراتيجيات التسويقية فإن العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وخاصة التسويق قد أطلقوا عدة تعاريف له، والمتفحص لهذه التعاريف يلاحظ بأنه ليس هناك اختلافاً جوهرياً بين هذه التعاريف.

فلقد عرفه الصميدعي بأنه: "عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة ورغبة المستهلك."²

ويعرفه Kotler بأنه: "أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة لإشباع حاجة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل الأشياء المادية والخدمات غير المادية، والأشخاص والأماكن والمنظمات، والأفكار، وأن مفردة المنتج Product Item هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم والسعر والمظهر المادي واللون والطعم وغيرها."³ ويعرفه Stanton عام 1991 بأنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة واللون، السعر وسمعة ومكانة كل من المؤسسة المنتجة والبائع خدمات المنتج والبائع التي يقبلها المشتري كعرض مشبع للحاجة."⁴

¹ تامر البكري، مرجع سابق، ص 49.

² محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 183.

³ زكريا أحمد عزلم، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص 177.

⁴ حميد الطائي، وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 151.

كما يمكن تعريف المنتج بأنه: "شيء مادي أو معنوي يقدم منفعة أو أكثر لإشباع حاجة أو رغبة أو أكثر أو يحل مشكلة لدى العملاء وبالتالي فإنه شعور معنوي لقيمة شيء ما، يدركه العملاء ويقدرونه عن طريق الموازنة بين المنافع التي يقدمها والتكلفة التي يتحملونها خلال عملية المبادلة".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن يعرف المنتج على أنه "مجموعة الصفات والخصائص الملموسة وغير الملموسة، التي يتم تقديمها للسوق المستهدف سواء كانت سلعة، خدمة، مكانا، شخصا أو فكرة، بغرض الاستهلاك النهائي، إعادة الاستخدام أو الحيازة. بغية تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات المستهلكين وتوقعاتهم بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق الربح، النمو والاستمرارية".
ومنه نستنتج أن للمنتج الخواص الملموسة وغير الملموسة:

- **الخواص الملموسة:** أي الخواص المادية المتمثلة في اللون والشكل والتصميم والحجم.
- **الخواص غير الملموسة:** تتمثل في الخواص ذات الطابع الاجتماعي والأخلاقي المتمثلة بالوجاهة والتفاخر، والتباهي والشعور بالراحة والسعادة وغيرها.

2- مستويات (أبعاد المنتج):

نظرا للعديد من المستويات والأبعاد التي يتضمنها المنتج نجد كل من (Kotler et Armstrong) يشيران إلى هذه الأبعاد بثلاثة مستويات حيث أن لكل مستوى قيمة معينة ومحددة للزبون.

1-2/ جوهر المنتج (core product):

وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والتي يحصل عليه المستهلك أو يتوقع الحصول ليها من خلال شراء المنتج، ويطلق عليه بالمستوى الأساسي والذي يتضمن المنفعة الرئيسة أو الجوهرية (Core Benefit) لذلك عند تصميم المنتج يجب أن يشكل استنادا إلى ماذا يريد المشتري أن يشتري فعلا (what are the buyer really buying) إن هذا الفهم يؤسس لحل المشكلة الرئيسية التي يبحث عنها المستهلك أولا، وهذا يعني التركيز على المنفعة الجوهرية التي يرغب المستهلك الحصول عليها.²

¹ أحمد جبر، إدارة التسويق (المفاهيم - الإستراتيجيات - التطبيقات)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007، ص168.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار لميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص100.

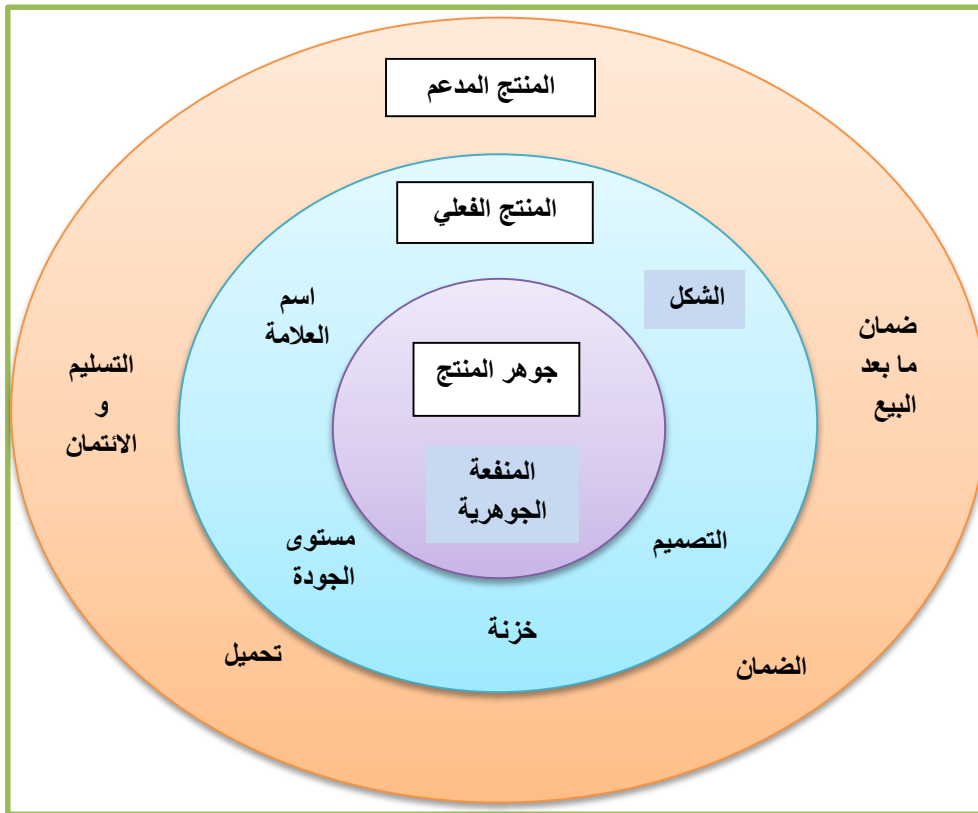
2-2/ المنتج الفعلي (Actual Product):

وتتمثل هذه الجوانب الملموسة بالمنتج في كل من مكونات المنتج وخصائصه وشكله وعناصر الجودة فيه، واسمه المميز، وعبوته وغلافه، والبيانات اللازمة على الغلاف، أي أن المخططين للمنتجات يقومون بالتفكير من تحويل جوهر المنتج إلى منتج فعلي (لموس).¹

2-3/ المنتج المدعم (Augment Product):

يتضمن مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما ينفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المنتج.² وتوضيح مستويات المنتج في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مستويات المنتج.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار لميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص101.

¹ زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص179.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص183.

3- تصنيف المنتجات:

يوجد العديد من التصنيفات المختلفة للمنتجات وهذا اعتمادا على عدة معايير من بنها: التصنيف على أساس المنتج، والتصنيف على أساس الغرض من شراء المنتج. وهذه التصنيفات هي كما يلي:

3-1/ التصنيف على أساس المنتج: ويتم التقسيم كما يلي:

أ- السلع المعمرة: وهي تلك السلع التي تستعمل لفترة طويلة من الزمن وغالبا ما تشتري لمرات قليلة في الحياة، كالسيارات وأثاث المنزل، وتمتاز هذه السلع بغلاء ثمنها نسبيا، وسعي المستهلك لجمع معلومات عنها قبل شرائها، ومحاولة الاختيار من بين عدة بدائل متوفرة.¹

ب- السلع غير المعمرة:

وهي السلع التي تستهلك بسرعة ونستخدم لأكثر من مرة كالمواد الغذائية أو مواد الغسيل مثلا، بمعدل تكرار شرائها، فلا يلجأ المشتري إلى الأساليب المتبعة في شراء السلع المعمرة.

ج- الخدمات:

هي الأنشطة والمنافع غير الملموسة، والتي يشتريها المستهلك بغرض الحصول على المنافع المحددة ومن بينها: الخدمات الصحية التعليمية، خدمات التوصيل والصيانة، الخدمات الاستثمارية.²

3-2/ التصنيف على أساس الغرض من شراء المنتج: تصنف إلى نوعين هما:

أ- المنتجات الاستهلاكية:

توجه المنتجات الاستهلاكية للاستهلاك الشخصي في المنازل، ولهذا فهي تسمى بسلع المستهلك النهائي، بمعنى أنها منتجات مخصصة للاستخدام أو الاستهلاك المباشر من قبل الأفراد والمجاميع، وليس الأغراض إعادة البيع أو الاستخدام في إنتاج منتجات أخرى.³ ويوجد أربعة أنواع من السلع الاستهلاكية وهي:

✓ المنتجات الميسرة: وهي المنتجات الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك بسهولة دون الحاجة إلى

التفكير وهي متوافرة في الأسواق على نطاق واسع جدا تكون أسعارها في متناول معظم المستهلكين

يتكرر شرائها باستمرار ومن أمثلتها: المواد الغذائية، الصحف والمجلات... الخ.⁴

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص115.

² عصام الدين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، مصر، 2002، ص236.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17.

⁴ علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي تطبيقي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص184.

- ✓ **منتجات التسوق:** وهي المنتجات التي يقوم المستهلك لدى حاجته لها أو رغبته لها بالمفاضلة والمقارنة بينها، قبل إقدامه على الشراء مثل: الألبسة والأثاث والسلع المعمرة (كالسيارات، الثلاجات والأجهزة المنزلية الضرورية). تكون أسعارها مرتفعة مقارنة بالمنتجات الميسرة ولا يتكرر كثيرا.¹
- ✓ **المنتجات الخاصة:** هذه منتجات تتميز بمواصفات وخصائص فريدة وتحمل علامات تجارية معروفة وراسخة ويبدل المستهلك جهودا كبيرة قبل أن يشتري المنتج. ومن أمثلة ذلك آلات التصوير، الأدوات الرياضية، والآلات الموسيقية. وما يميز هذا النوع من المنتجات إصرار المستهلك على شراء صنف معين أو علامة تجارية معين دون غيرها.²
- ✓ **المنتجات الغير مرغوب فيها (منتجات الطوارئ):** يتم شراء منتجات الطوارئ أو التي يبحث عنها المستهلك هي بمثابة حل المشكلة تواجهه المستهلك وبصورة طارئة، هذا النوع من المنتجات لا يهتم بها أصلا المستهلك ولا يبحث عنها إلا إذا صافته مشكلة مثل شراء سلاسل حديدية لإطارات السيارات عند سقوط الثلوج بكثافة وتغلق الطرق، أو شراء قطعة غيار معينة لسيارة، أو بوالص التأمين كمثال آخر.³

ب- المنتجات الصناعية:

وهي المنتجات التي يقوم المنتجون بشرائها لاستخدامها في مواجهة متطلبات منظمة الأعمال، سواء لإنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى أو للمساعدة في تسهيل الإنتاج، ويهتم مشترى المنتجات الصناعية بتميز تلك المنتجات وفقا بما تغطيه من جوانب وظيفية تسهل أداء عمليات الإنتاج، ويمكن تقسيم المنتجات الصناعية إلى عدة أنواع منها:⁴

- ✓ **المواد الخام:** وهي المواد التي تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما ومن أمثلة ذلك القطن والمطاط الخام والحديد والنحاس.
- ✓ **المواد المصنعة والأجزاء:** وهي تدخل أيضا جزئيا أو كليا في إنتاج المنتج ولكن على عكس المواد الخام ويكون قد دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية ومن أمثلتها خيوط الغزل، والجلود والأجزاء الإلكترونية

¹ حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص18.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص123.

³ نظام موسى سويدان، **التسويق المعاصر**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 191.

⁴ حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص161.

- ✓ مواد التشغيل: وهي لا تدخل في إنتاج المنتجات التامة الصنع ولكن تستعمل لتسهيل العمليات الإنتاجية مثل الوقود وزيت التشحيم ومواد النظافة.
- ✓ التجهيزات الآلية: وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج المنتج، ولكن تساعد في إنتاجها ولازمة للحصول على مخرجات معينة وعادة تستهلك هذه المنتجات على فترات زمنية معينة.
- ✓ الأجهزة المساعدة: وهي تتشابه في التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج المنتجات النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل ومن أمثلتها الجرارات، الآلات الكاتبة والحاسبة.

ثانيا: دورة حياة المنتجات:

1- دورة حياة المنتج:

يعبر مصطلح دورة حياة المنتج على المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين انتهاء دورة حياته واختفائه عن السوق.

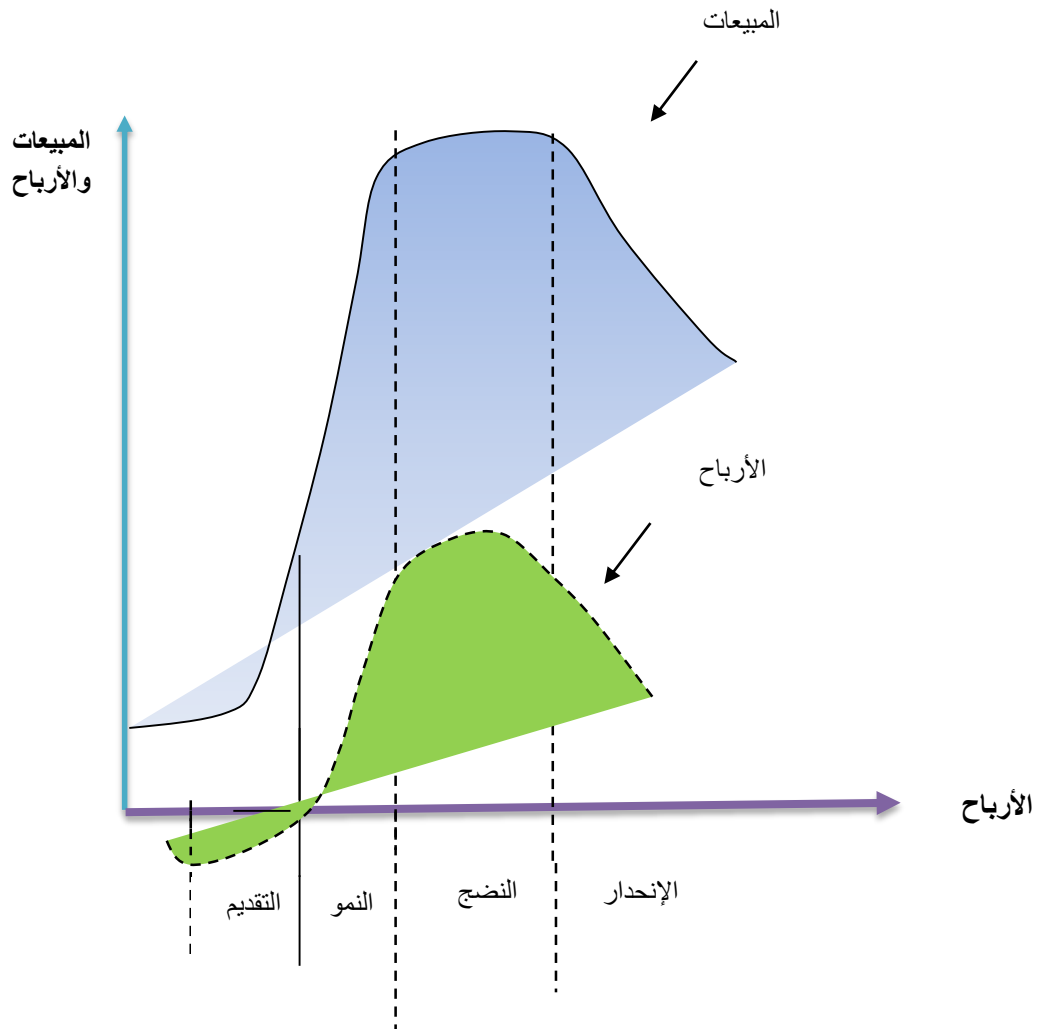
لذلك يمكن تعريف دورة حياة المنتج على أنها: "تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استبعاده".¹

وعموما توجد أربعة مراحل في دورة حياة المنتج: مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج، ومرحلة الزوال (الانحدار).

ويمكن تمثيل دورة حياة المنتج بيانيا في شكل منحنى كما يلي:

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص183.

الشكل رقم (02): مراحل حياة المنتج.



المصدر: ثامر ياسر البكري، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص230.
 يعبر المنحنى على المراحل التي يمر بها المنتج في حياته إلا أنه يبقى منحنى نظري، حيث تختلف طول الفترة الزمنية التي تأخذها كل مرحلة من منتج لآخر وذلك حسب طبيعة المنتج وخصائصه وطبيعة السوق واتساعه ودرجة التطور التكنولوجي.

1-1-1- مرحلة التقديم:

تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها المنتج حيث تتميز المنتجات بالنمو البطيء، أي تشهد ارتفاعاً طفيفاً في المبيعات والجدير بالذكر أن المؤسسة قد لا تحقق أرباحاً، ومن أهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:¹

- المنتج غير معروف بالنسبة للمستهلك مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بالمنتج الجديد من أجل معرفة ردة فعلهم.
- تكون مبيعاته منخفضة مما ينعكس على الأرباح.
- ارتفاع تكاليف التوزيع والتكاليف الترويجية.
- عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية.
- تميل أسعار المنتج للارتفاع بسبب التكاليف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة.

1-2-2- مرحلة النمو:

وبمجرد أن تحتل المنتج مكاناً في السوق يظهر تزايد في الاستخدام من قبل المستهلكين ويظل الترويج مكثف فتزداد المبيعات بشكل كبير وتبدأ المؤسسة بتحقيق أرباح حتى تصل إلى ذروتها، وفي هذه المرحلة يظهر منافسون جدد ويقومون بمحاولة اختراق السوق بمنتجات منافسة مما قد يدفع المؤسسة إلى تخفيض الأسعار إلا أن دخول منافسين جدد عادة ما يصحبه زيادة وعي المستهلك.²

1-3-3- مرحلة النضج:

في هذه المرحلة ونتيجة لدخول العديد من المنافسين في نهاية المرحلة السابقة تقل المبيعات وتبدأ الأرباح بالانخفاض، لأن المنافسة أصبحت على أشدها بتركيز المنافسين على تحسين المنتجات المعروضة، فيبقى المنافسون الأقوياء ويترك الضعفاء السوق.

خلال مرحلة النضج يغير المنتجون استراتيجياتهم الترويجية والتوزيعية وهنا تميل الأسعار إلى الانخفاض بسبب تكاثر المنتجات المتنافسة.³ عادة ما تكون هذه المرحلة هي الأطول حيث تستقر المبيعات عند مستوى معين ثم تتباطأ نسبة هذه المبيعات وتبدأ الأرباح بالانخفاض نتيجة لاشتداد المنافسة.

¹ -محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص185.

² جميع نبيلة، استراتيجية التوزيع في المنتجات وأثارها في تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، فرع علوم

تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص51.

³ نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص204.

1-4- مرحلة الانحدار:

هي آخر مرحلة لدورة حياة المنتج الحالي، حيث تشهد انسحاب وسقوط المنتج، حيث تمر بهذه المرحلة معظم المنتجات قد يكون الانحدار بطيئاً وقد يكون سريعاً وقد يصل رقم المبيعات إلى الصفر، وقد يصل إلى حد معين ويستمر عند هذا الحد المنخفض. وتتميز هذه المرحلة بما يلي:¹

- تتراجع مبيعات المنتج بشكل سريع نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغير في الأذواق أو ظهور منتجات جديدة أكثر تطوراً.
- زيادة التكاليف عن الأرباح حتى أن المنتج يمكن أن يخرج من السوق.

2- الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بدورة حياة المنتج:

تعتبر الإستراتيجية دورة حياة المنتج من أهم الأسباب في نجاح المؤسسة فإتباع الإستراتيجية الصحيحة يعني نجاح المؤسسة لهذا فهي تطلب دراسة وعمل أكثر لمعرفة وتنفيذها بشكل صحيح. توجز الإستراتيجيات التسويقية لمراحل دورة حياة المنتج، وفق كل رحلة كالاتي:

2-1- إستراتيجيات مرحلة التقديم:

تعد مرحلة التقديم أول مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج لهذا فهي تتطلب اهتماماً أكثر لوضع إستراتيجية خاصة بها لأنها ستقوم بإعطاء النظرة الأولية على المنتج، لذا يجب وضع مستوى أعلى أو منخفض لكل متغير من المتغيرات التسويقية كالسعر والنوعية والتوزيع والترويج فلو تم الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين السعر والترويج لكل بإمكان إدارة التسويق إتباع أحد الإستراتيجيات الأربعة التالية:²

✓ إستراتيجية القشط السريع:

تتضمن تقديم المنتج الجديد بأسعار عالية وترويج كبير لتغطية التكاليف المرتفعة وتحصيل هامش ربح معقول، ولا بد من توفر الشروط التالية:

- تحمس المستهلكين للمنتجات الجديدة واستعدادهم لدفع أي سعر.
- عدم إدراك جزء كبير من السوق لهذا المنتج.
- المنافسة محتملة.

¹ عبد الكريم محسن، مصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، طر. مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق، 2006، ص193.

² محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص، ص 352-353.

✓ إستراتيجية القشط البطيء:

تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتج الجديد بسعر مرتفع ومستوى منخفض من الترويج، والغرض من السعر المرتفع هو تغطية التكاليف وتحقيق هامش من الربح، والغرض من الترويج المنخفض هو جعل تكلفة الترويج منخفضة من جهة وإضفاء سمعة مميزة للمنتج الجديد من خلال مقولة "السلعة الجيدة تسوق نفسها بسهولة ولا تحتاج إلى ترويج كثيف"، وحتى تكون هذه الإستراتيجية مقبولة لابد من أن يكون:

- المستهلكون غير حساسون للسعر وهم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة مقابل منتجات جديدة.
- غالبية السوق يدرك المنتج.
- المنافسة المحتملة غير وشكية.

✓ إستراتيجية الاختراق السريع:

تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتج بسعر منخفض ومستوى ترويجي مرتفع، والهدف من ذلك هو اختراق بسرعة والحصول على أكبر حصة، وهذا في حالة:

- السوق كبيرة الحجم.
- غالبية السوق لا يدرك المنتج.
- أغلب المستهلكين حساسين للسعر.
- توقيع منافسة قوية.

✓ إستراتيجية الاختراق البطيء:

تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتج الجديد بأسعار منخفضة مع ترويج قليل، ذلك لأن السعر المنخفض سوف يشجع على قبول المنتج من قبل المستهلكين الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي رفع الأرباح وذلك عندما ترى المؤسسة بأن:

- السوق التي تنشط فيها كبيرة الحجم.
- أغلبية المستهلكين يدركون المنتج.
- أغليبتهم حساسين تجاه المنتج.
- المنافسة محتملة.

2-2- استراتيجيات مرحلة النمو:

بمجرد أن يتم قبول المنتج تنتقل المؤسسة إلى وضع إستراتيجية ثانية تتوافق مع المرحلة التي تلي القبول ألا وهي إستراتيجية النمو، وهنا تلجأ إلى معرفة أهم النقاط التي سمحت بقبول المنتج وتطورها، من أجل المحافظة على المستهلكين واستقطاب أكبر عدد منهم وبالضرورة فهي تعتمد على التغيير في هذه الإستراتيجية من وقت لآخر وخاصة أن المؤسسة في مرحلة النمو بحاجة ماسة للحفاظ على مكانتها التنافسية وإطالة فترة النمو قدر الإمكان وذلك عن طريق:

- تحسين وتطوير نوعية المنتج وإضافة خصائص جديدة لإزاحة المنتجات المنافسة.
- إضافة منتجات جديدة.
- الدخول إلى أسواق جديدة.
- تزيد من تغطية قنوات توزيعها.
- تخفيض الأسعار لكي تجذب المستهلكين الحساسين للسعر.

1-3- استراتيجيات مرحلة النضوج:

نتيجة لانخفاض مبيعات المؤسسة، تقوم بتحليل وضعية منتجاتها واتخاذ قرارات حاسمة، بناء على نتائج التحليل تعتمد على إحدى الاستراتيجيات التالية:¹

✓ إستراتيجية تعديل السوق:

وفي هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية:

- توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له.
- تقديم المنتج بطريقة جديدة.

✓ إستراتيجية تعديل المنتج:

تحاول المؤسسة المحافظة على المبيعات عن طريق:

- تعديل صفات المنتج بالطريقة التي تجذب مستهلكين جدد له.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل استراتيجي متكامل و عصري)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 204، ص136.

➤ العمل على الوصول إلى إنتاج بتكلفة اقل للحصول على ميزة تنافسية.

وهذه الإستراتيجية سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني المبحث الثاني من هذه الدراسة.

✓ إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي:

وفيها تحاول المؤسسة تنشيط المبيعات من خلال إجراء التعديل على واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي.

1-4- إستراتيجيات مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة لا يمكن للمؤسسة أن تتوقع أكثر من إتباع إحدى الاستراتيجيتين التاليتين:¹

✓ إستراتيجية وقف إنتاج المنتج وإسقاطه:

تقف المؤسسة في هذه الحالة أمام عدة اختيارات غير مرغوب فيها ولكنها مجبرة على ذلك وتتمثل هذه الاختيارات في:

➤ الخروج الكلي من السوق.

➤ إسقاط المنتج في الحال أو تدريجيا.

➤ أن تقرر عدة وحدات المخزون التي يجب أن تحتفظ بها الخدمة المستهلكين القدامى.

➤ تقرر إذا كانت ستقوم ببيع حق إنتاج هذا المنتج إلى مؤسسات أخرى في أسواق أخرى.

✓ إستراتيجية الاستمرار:

أيضا أمام الاستمرار ليس لها سوى الرضا ب:

➤ الاستمرار في إتباع نفس المزيج التسويقي سوف تستمر المبيعات في الانحدار حتى يتم إسقاطه تلقائيا.

➤ الاستمرار والإبقاء فقط على الأسواق والشرائح التي تحقق مبيعات أكثر نسبيا.

➤ البدء في تقليل الإنفاق على الجهود التسويقية تجاه هذا المنتج بقدر الإمكان لتقليل النفقات وزيادة الأرباح.

المطلب الثالث: مزيج المنتجات:

لا توجد إلا قلة قليلة من المؤسسات تقدم منتجا وحيدا في السوق فالمؤسسات عادة ما تمتلك أو تدير خطوط

منتجات متعددة تسمى مزيج المنتج. (Product mix).

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص356.

أولاً: تعريف مزيج المنتجات:

يعرف مزيج المنتج على أنه: «جميع أنواع وأصناف المنتجات التي تنتجها وتبيعهها المؤسسة»¹.

كما يعرف بأنه: "عبارة عن مجموعة متكاملة من المنتجات وأشكالها التي تنتجها وتقدمها المؤسسات لأسواقها المختلفة"، ويعرف على أنه تلك التركيبة التي تكون مجموعة من المنتجات أو خطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وعرضها للبيع في سوق ما، أو أنه قائمة من المنتجات (سلع وخدمات) ترغب المؤسسة ببيعها في الأسواق.²

كما يعرف أيضاً على أنه: "جميع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية معينة."³

ويعرف خط المنتجات على أنه: "مجموعة المنتجات التي يوجد ترابط بينهما على مستوى الهدف السوقي، أي أنها توجه إلى نفس المجموعة من المستهلكين أو على مستوى منافذ التوزيع، أي يتم توزيعها بنفس الأساليب."⁴

ثانياً: أبعاد مزيج المنتجات.

تتألف تركيبة أو هيكلية مزيج المنتجات من أربع نقاط أساسية هي:

1- اتساع مزيج المنتجات:

إن اتساع مزيج المنتجات يقصد به عدد خطوط الإنتاج الرئيسية التي تقدمها المؤسسة للأسواق، إن اتساع مزيج المنتجات يساعد المؤسسة على تنويع منتجاتها بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق وكذلك يساعدها على الوقوف أمام المنافسين.⁵

2- عمق مزيج المنتجات:

يشير عمق مزيج المنتجات إلى عدد الأشكال أو الأنواع لكل خط إنتاجي ولكل منتج، وبعبارة أخرى فهو يمثل التشكيلة التي يتألف منها كل منتج في خط المنتجات.

3- طول مزيج المنتجات:

يشير إلى إجمالي عدد الأصناف السلعية التي ترعاها المؤسسة ضمن خطوط منتجاتها.

¹ - Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, **Marketing**, 7^{ème} edition, Librairie Vubert, Paris, France, P :218.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص102.

³ محمد فريد الصحن، اسماعيل محمد السيد، **التسويق**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص236.

⁴ المرجع نفسه، ص226.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص102.

4- توافق مزيج المنتجات:

يشير توافق مزيج المنتجات إلى درجة الترابط والاتساق بين مختلف خطوط المنتجات، سواء أكان ذلك من حيث استعمالها النهائي، أو مستلزمات إنتاجها، أو طريق توزيعها وترويجها، أو أي شكل آخر. فالتوافق في مزيج مؤلف من سلع استهلاكية يكون أكبر بكثير مقارنة بمزيج مؤلف من سلع صناعية.¹

المطلب الرابع: القرارات المتعلقة بالمنتجات

إن المنتجات تتميز بعناصر عديدة أو ما يسمى بالأنشطة المتعلقة بالمنتجات والتي من خلالها تنسجم المنتجات مع حاجات المستهلك ونذكر منها ما يلي:

أولاً: التمييز:

يعرف على أنه: "تلك الجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسة لها."²

ويستخدم التمييز عدة مصطلحات:

✓ **الاسم التجاري:** يتألف من كلمات، حروف، وأرقام يمكن التلفظ ها.

✓ **العلامة التجارية:** عبارة عن شكل، صورة، أو شعار يمكن التعرف عليه بالنظر فقط.

وتعرف أيضا بأنها: "اسم أو عبارة أو علامة أو رمز أو تركيبة من كل هذه العناصر تستخدم في التعريف بغرض بائع أو مجموعة بائعين وتميزهم عن منافسيهم."³

✓ **الماركة التجارية:**

هي اسم أو علامة تجارية لها حماية قانونية، بحيث يقتصر استعمالها على المنتج أو على موزع معين، وذلك من خلال تسجيلها لدى وزارة الصناعة والتجارة ومنه فهي تعبير قانوني لكل من الاسم والعلامة التجارية.⁴

• فوائد التمييز:

➤ يؤدي التمييز إلى حماية المنتج من المنافسة غير المشروعة.

¹ حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص26.

² محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص358.

³ Philip kotler et Autres, **Maketing Management**, 14^{ème} edition, Pearson Education, France, 2012, P :314.

⁴ محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص 358.

➤ يسهل على المستهلك التعرف على السلعة التي يرغب في شرائها، وبالتالي ضمان مستوى معين من الجودة.

• يمكن أن يكون التمييز فردي أو عائلي:

➤ فردي: يتميز كل منتج من منتجات المؤسسة بعلامة مخلفة عن المنتج الآخر.

➤ عائلي: تستخدم المؤسسة علامة واحدة لجميع منتجاتها.

ثانيا: خصائص المنتج:

1- التصميم: يشير تصميم المنتج إلى ترتيب العناصر التي تشكله، ويمكن أن يؤدي التصميم الجيد إلى:

➤ تحسين إمكانيات تسويق المنتج.

➤ تسهيل عمليات استخدامه واستهلاكه.

➤ زيادة نسبة الترويج له.

2- اللون: غالبا ما يكون لون المنتج هو العامل المحدد لقبول المستهلك به.

3- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تفعيل مفهوم الجودة كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية.

فالجودة تعرف على أنها: "مجموعة المميزات والخصائص التي تحدد قدرة المنتج على إرضاء حاجات المستهلك وإشباعها."

فعندما تكون جودة المنتج المدركة أكبر من الجودة لمتوقعة فإن المستهلك يكون راضيا والعكس، ولاكتساب ميزة تنافسية يجب على المؤسسة إتباع برامج الجودة الشاملة ليس كسياسة أو ممارسة فقط وإنما كفلسفة تلتزم

بها المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها بشكل متواصل.¹

ثالثا: التغليف:

يشير عنصر تغليف المنتج بأنه أي إطار أو محتوى يعرض المنتج من خلاله لبيع.

ولقد أجمع المختصون في الميدان التسويقي، على أن الغلاف هو الصورة المرئية للمنتج، وأن المستهلك يحكم عليه قبل أن يحكم على المنتج ذاته.²

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 47.

² فريد كورتل، مدخل التسويق، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 25.

بالرغم من أن تكاليف التغليف مرتفعة إلا أنه يحقق عوائد للمؤسسة إذ أن من أهم فوائده:

- تحقيق منافع اتصالية من خلال:
 - ❖ تعليمات موجهة للمستهلك.
 - ❖ طريقة عمل المنتج.
 - ❖ يعتبر وسيلة ترويجية من خلال اللون والتصميم الجذاب.
- منافع وظيفية: الحماية والتخزين.
- منافع إدراكية: يشكل التغليف عنصرا هاما في تكوين إدراك المستهلك، عن طريق إيصاله فكرة معينة عن مستوى المنتج وجودته.

رابعا: التبيين:

بالإضافة إلى الغلاف في معظم المنتجات الاستهلاكية والصناعية يتطلب من المؤسسة الإنتاجية وبحكم القانون أن نلصق بطاقة تعريفية على منتجاتها بغض النظر عن حجم المنتج، وتؤدي البطاقة التعريفية الوظائف التالية:¹

- التعريف بالأغراض التي يمكن للمنتج أن يؤديها.
- المواد التي يتكون منها.
- اسم المؤسسة المنتجة.
- تاريخ الصنع، وانتهاء الصلاحية.
- توصيات ونصائح خاصة بالمؤسسة المنتجة عن طريق المحافظة على المنتج.
- تطبيق القانون وحماية المستهلك والاستجابة للتعليمات الحكومية.
- تساعد في الترويج للمنتج.

خامسا: العناصر الداعمة:

تتمثل في عنصرين:²

- 1- الكفالة: تعهد مكتوب يلتزم فيه المنتج بالتعويض للمستهلك، إذا ثبت عدم صلاحية المنتج أو لم يؤدي الوظائف المفروض أن يؤديها.

¹ - حميد الطائي، وآخرون، التسويق الحديث، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص199.

² نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص210.

2- الضمان: هو تأكيد يلتزم به المنتج بأن منتجاته سوف تحقق رضا المستهلك ويساهم الضمان في:

- يساعد عملية بيع المنتج.
- يعتبر كطريقة لتحقيق إيرادات إضافية كون أن عملية الضمان تشمل خدمات ما بعد البيع وتركيب الأجهزة.

المبحث الثاني: أساسيات حول تطوير المنتجات:

إن البحث عن منتجات جديدة كلياً هو أحد الشروط الأساسية للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق نمو المؤسسة، لن المناخ التنافسي السائد أصبح أكثر تعقيداً، بالإضافة إلى ذلك التطور التكنولوجي السريع الذي أدى إلى تقليص دورة حياة المنتجات وما صاحبه من تغير في أذواق المستهلكين وبالتالي على المؤسسة أن تلجأ إلى تقديم منتجات جديدة أو تعمل على تحسين وتطوير منتجاتها الحالية.

المطلب الأول: مفهوم تطوير المنتجات:

إن مجال تطوير المنتجات يعتبر من أهم النشاطات التسويقية في المؤسسات وهذا يتطلب إجراء التعديلات والتطوير المطلوب لكي تتمكن من تقديم منتجات متطورة. وبالشكل الذي يمكنها الوقوف أمام المنافسة.

يمكن تعريف التطوير على أنه: "الاستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي أو للمعارف النظرية بواسطة تجربتها والتأكد من صلاحيتها الفنية بقصد تصميم منتج جديد، تنظيم عملية أو التحسين الجوهرى لها".¹

ويرى كل من حميد الطائي وبشير العلق أن عملية تطوير المنتجات يجب أن تحمل الأبعاد التالية:²

➤ **يمثل التطوير نوعاً من التمييز:** في هذه الحالة تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بشكل دائم يسمح لها بالاختلاف عن منافسيها في السوق.

➤ **يمثل التطوير نوعاً من التجديد:** في هذه الحالة يمثل التطوير مصدراً للتحديث الدائم في منتجات المؤسسة.

هذا التعريف يحمل دلالات وهي أن عملية التطوير هي إتيان المؤسسة بما هو مختلف عن منافسيها وبما هو مختلف عن الحالة القائمة التي تمثل القديم.

وقد وردت عدة تعاريف أكاديمية تصف عملية تطوير المنتج منها من يرى أن تطوير المنتج مصطلح يستعمل ليصف: "عملية إدخال تحسينات، أو تعديلات سواء كانت صغيرة أو كبيرة على المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة، وتنوعاً، أو ملائمة في الاستخدام".³

¹ عبد الكريم شوكال و آخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص3.

² حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص54.

³ - Kamil Idris, J.Denis BFLISLE, Article sur le marketing des produit de l'artisanat et des arts visuels : le rôle de la propriété intellectuelle, Genève,2003, p :50.

هذا التعريف يرى أن عملية تطوير المنتجات هي عملية تشمل إضافات على المنتجات التي تقدمها المؤسسة من أجل جعلها أكثر قبولا لدى المستهلك.

ويقصد أيضا بعملية تطوير المنتجات على أنها: " جميع أوجه النشاط الفنية في مجال تصميم المنتج للوصول إلى ابتكارات جديدة أو إدخال تحسينات أو تعديلات على المنتجات الموجودة حاليا أو محاولة الوصول إلى استعمالات جديدة لها."¹

ومن أهم المفاهيم الأساسية التي يعتمد عليها تطوير المنتجات داخل المؤسسة ما يلي:²

أولاً: الابتكار:

يمثل الابتكار أحد الأعمدة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية لما يمنحه من تميز وتفوق لها في قطاعها السوقي، لهذا فقد تعددت نظرة الباحثين له.

الا انه يمكن القول بانه: " تنفيذ منتج (سلعة او خدمة)، او اجراءات جديدة او تم تحسينها بشكل ملحوظ، طريقة تسويقية جديدة او طريقة تنظيمية جديدة، وذلك في ممارسات المؤسسة، تنظيم مكان العمل او العلاقات الخارجية".

كما عرف الابتكار بانه: " يفهم عموما كمقدمة شيء جديد او طريقة جديدة او تأليفة المعرفة في المنتجات الجديدة"، او هو " فكرة جديدة أو ممارسة جديدة او تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها".

هناك عدة تصنيفات للابتكار بينها:

الابتكار الجذري: وهو التوصل الى المنتج الجديد، او العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة استراتيجية كبيرة في السوق.

الابتكار التدريجي (التحسيني): وهو التوصل الى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم ادخالها.

ثانياً: الابداع

¹ علي موسى الددا، التسويق (المفاهيم والسياسات)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص138.

² بزقاري عبلة، اثر الابتكار التسويقي في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة (عمر بن عمر) بولاية بسكرة، في مجلة علمية محكمة سداسية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2014، ص259

ويعرف الابداع على انه: " ادارة كافة الانشطة التي تتضمنها العملية من خلق الفكرة والتطوير التكنولوجي واخذ الامكانيات التسويقية والتصنيعية بعين الاعتبار والتي تساعد على تطوير سلع او خدمات جديدة وطرحها في الاسواق بشكل ناجح لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين ".¹

كما يعرفه فان دي فان (van de van) بانه: " تطوير وتحقيق افكار جديدة من طرف الافراد الذين يتعاملون مع الاخرين في نطاق تأسيس معين وفترة معينة ".¹

المطلب الثاني: خطوات تطوير المنتجات

نظرا لزيادة المنافسة في الاسواق فان نجاح اي مؤسسة متوقف على ما هو قائم من منتجات وهذا بادخال التقنيات التكنولوجية المتقدمة، ومن خلال هذا نتطرق لمختلف الخطوات التي تتبعها المؤسسة في عملية تطوير المنتجات المتمثلة في ما يلي:

اولا: مرحلة توليد الافكار

تلجأ المؤسسات عادة في البداية الى ايجاد الافكار و تسجيلها و تبويبها من خلال عدة مصادر و قد تكون هذه المصادر داخلية او خارجية للوصول الى الفكرة التي قد تتبناها المؤسسة لتطوير المنتج ، و قد تلجأ المؤسسات عادة الى المصادر الداخلية من خلال العاملين فيها او الى الزبائن او المنافسين او الوزعين ، و أهم الافكار هي التي تأتي من الزبائن اذ ان تطور المنتجات يجب ان تؤخذ من وجهة نظر الزبائن باعتبارهم هم الذين سيشترون المنتجات التي تحدد الافكار و تختار الافضل منها اذ انها المسؤولة عن استراتيجية المؤسسة في مجال التطوير.²

¹ قشوط الياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص التسويق والاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص 71.

² نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 242.

جدول رقم (1): مصادر الافكار

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية للأفكار
<ul style="list-style-type: none"> • الزبائن الحاليون والمحتملون • دور الاستشارة التسويقية والخبرات • الاصدارات التكنولوجية والفنية المتخصصة • المنافسون • الجامعات • المخترعون، الوسطاء والوكالات الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> • البحوث والهندسة • افراد المبيعات والتسويق والتخطيط • الانتاج • المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة

المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص242.

ثانيا: مرحلة غربلة الافكار

تحتاج الافكار الجديدة المتراكمة الى غربلة وتنقيح لاختبار أفضلها من حيث جدواها الاقتصادية والتسويقية، وتكوينه للقيمة المضافة من وجهة نظر المستهلك او المستخدم وفي عملية الغربلة يتم الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي، بدلا من الاعتماد على السوق والبيانات التنافسية لغربلة الافكار الجديدة وتنقيحها، ومن أبرز اهداف الغربلة الاتي:

1- تحديد الكفاءات والجداريات الادارية والفنية والتسويقية والانتاجية التي تحتاجها عملية تطوير الافكار الى منتجات جديدة

2- التعرف على مدى قدرة الشركة المعينة واستعدادها لتحويل الفكرة الى منتج جديد

3- استبعاد الافكار التي يصعب تنفيذها من النواحي المالية، والفنية والقانونية والاجتماعية الاخلاقية والتسويقية.

و بالنظر للتكاليف الباهضة المترتبة على تطوير المنتجات و ابتكارها، بالإضافة الى حالات عدم التيقن و المخاطرة التي غالبا ما ترافق عملية تطوير و ابتكار المنتجات الجديدة، فان عملية الغربلة تتم في بعض

المؤسسات في ضوء تحليل مالي صارم ، و ان هذا التحليل قد يستبعد الفكرة او الافكار التي لا تتفق مع المعايير المالية الموضوعية .¹

ثالثا: مرحلة تطوير استراتيجية التسويق

تتضمن عملية تطوير استراتيجية التسويق ثلاثة اجزاء رئيسية هامة هي:

- 1- وصف السوق المستهدف، وموقع المنتج في السوق، والمبيعات والارباح خلال السنوات الاولى
- 2- السعر المتوقع، التوزيع وميزانية التسويق وخاصة للسنة الاولى
- 3- المبيعات المتوقعة لفترات طويلة قادمة، الربح، استراتيجية الميزج التسويقي

رابعا: مرحلة اجراء تحليل الاعمال

يتم توسيع الفكرة التي تصل الى هذه المرحلة الى عرض اعمال ملموسة و اثناء مرحلة تحليل الاعمال ، تقوم الادارة المعنية بتطوير المنتجات كالاتي²:

- 1- تحديد ميزات المنتج المقترح
- 2- تقدير طلب السوق عليه
- 3- دراسة احوال المنافسة وتحليلها بدقة
- 4- التعرف على امكانية تحقيق المنتج للأرباح
- 5- وضع برنامج لتطوير المنتج، مع تحديد مسؤولية الاشخاص المطلوب منهم المزيد من الدراسة عن جدوى المنتج

¹ حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص71

² المرجع نفسه، ص 72

خامسا: مرحلة تطوير المنتج

في هذه المرحلة تتم عملية تحويل المفاهيم الى منتجات ملموسة بكامل المواصفات والمقاييس التي تم الاتفاق عليها مسبقا حيث سيكون هناك ادارة خاصة لفحص واختبار اجزاء المنتج الجديد للتأكد من ان ما أنتج مطابق تماما لما يجب ان يكون.¹

سادسا: مرحلة اختيار السوق

تعد هذه المرحلة من مراحل تطوير المنتجات الجديدة وفي هذه المرحلة تبدأ التجربة الحقيقية للمنتج في السوق، حيث تقف المؤسسة على استجابات وردود الفعل الاولية للمستهلكين وتصحيح المسار عندما يتم تقديم المنتج الى السوق على نطاق اوسع ويهدف هذا الى تحقيق ما يلي:²

- اتاحة الفرص للمؤسسة للتأكد من مدى فاعلية برنامجها التسويقي الخاص بالمنتج الجديد في البيئة التسويقية الفعلية.

- معرفة ردود فعل المستهلكين، الموزعين نحو المنتج الجديد.

- تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تستفيد منها.

سابعا: مرحلة تقديم المنتج النهائي

بعد نجاح عملية او مرحلة اختيار السوق تقوم المؤسسة باتخاذ قرار إطلاق المنتج الجديد وتبدأ عملية الانتاج على نطاق واسع وترتبط عملية إطلاق المنتج الجديد بأربعة اسئلة وهي:³

- متى: وهو تحديد الوقت المناسب للتقديم.

- اين: ويقصد به تحديد السوق المستهدف.

- من المستهدف: اي الفئة المستهدفة بالمنتج الجديد.

¹ نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 244

² ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، ص 177/178

³ إبراهيم مسيكة، دور بحوث التسويق في تطوير المنتجات، دراسة حالة ملبنة نوميديا، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 105

- كيف: اختيار استراتيجية تقديم المنتجات الجديدة والتأكد من التوزيع الملائم لميزانية التسويق بين عناصر المزيج التسويقي.

المطلب الثالث: مفهوم المنتج الجديد

ان الاعتقاد السائد هو ان المنتج الجديد ناتج عن عملية تطوير برمجيات جديدة كلياً، الا ان هذه العملية نادراً ما تكون لان اغلبية المنتجات الجديدة التي تم بعثها في السوق هي تحسينات على منتجات موجودة اصلاً والتي تم بعثها في السوق والتي تكون في مرحلة النضج من دورة حياتها لذلك فان تحديد ما إذا كان المنتج جديداً ام لا يعتبر في غاية الصعوبة

اولاً: تعريف المنتج الجديد

تعرف المنتجات الجديدة على انها: "المنتجات التي لم تعرف طريقها الى الانتاج من قبل، في حين ان هناك بعض المنتجات التي طرأت عليها تغييرات ادت الى تطويرها واعتبارها منتجات جديدة"¹.

ويعرف المنتج الجديد على انه: "اي شيء يمكن تغييره، او اضافته، او تحسينه على مواصفات وخصائص المنتج المادية سواء الملموسة او غير الملموسة او الخدمات المرفقة له، والذي يؤدي الى تعظيم اشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين او المرتقبين في القطاعات السوقية المستهدفة ويعتبر هذا المنتج اما جديداً على السوق او المؤسسة او كلاهما"².

المتعمن في التعريفين السابقين يرى بأنهما يعتمدان على التعديلات التي تشمل المنتج بمختلف ابعاده، ان المنتجات الجديدة هي اما منتجات تقدمها المؤسسة لأول مرة او منتجات جديدة تماماً على المستهلك، او هي منتجات قائمة اجريت عليها تعديلات.

¹ علي موسى الددا، مرجع سابق، ص137

² مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 94

ثانيا: تصنيفات المنتجات الجديدة

لا يوجد لغاية الان اتفاق بين الباحثين في مجال تطوير المنتجات الجديدة لوضع تصنيف محدد للمنتجات الجديدة نظرا للاختلاف في وجهات النظر حول ما هو المنتج الجديد، وبشكل عام أشار العديد من الباحثين الى ان المنتجات الجديدة يمكن ان تصنف على النحو التالي¹.

1- منتجات جديدة تطرح لأول مرة:

وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، ونسبتها قليلة جدا، وتطرح لأول مرة في السوق، تكون نتيجة ابتكارات او اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة تؤدي الى تطوير منتجات جديدة وبوظائف جديدة وتصاميم جديدة تطرح لأول مرة في السوق

2- اضافة خطوط منتجات جديدة:

ان هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على السوق، وانما جديدة على المؤسسة، حيث تحاول المؤسسة اضافتها الى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

3- توسيع خطوط المنتجات الحالية:

هنا تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة الى خطوط منتجاتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في اسواقها الحالية او في قطاعات سوقية جديدة وتكون هذه المنتجات قريبة على المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الاخرى، ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.

4- تحسين المنتجات الحالية:

تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة وزيادة القيمة المضافة للعملاء او مواجهة المنافسة في السوق

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 95

5- اعادة احلال المنتجات:

تعمل المؤسسة في هذه الحالة على اعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها او تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.

6- المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة:

من وجهة نظر المؤسسة إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الانتاج او التسويق فهذا يؤدي الى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين، فانه يعتبر منتجات جديدة ولكن ليس بالنسبة للسوق.¹

المطلب الرابع: اسباب تطوير وفشل المنتجات الجديدة

اولا: اسباب تطوير المنتجات

ان الاسباب التي تدعو المنظمات الى تطوير المنتجات هي كثيرة جدا حيث اذ لم يقم صاحب المنتج بتطوير منتج سيجد ان الاخرين قد طوروا منتجهم فهو الخاسر، ولذلك يعتمد اغلب المنتجين الى تطوير المنتجات بشكل دائم ومستمر وذلك لمجموعة اسباب:

- متابعة التطور التكنولوجي المستمر
- التغير في الحاجات والرغبات
- مجابهة المنافسين ومواجهتهم
- التطور الحضاري
- العولمة

¹ عبد الكريم شوكمال، واخرون، مرجع سابق، ص4

ثانيا: اسباب فشل المنتجات الجديدة

مع ان تطوير المنتجات نشاط اساسي لا غنى عنه لان المؤسسة ترغب في الاستمرار والبقاء الا ان ذلك ليس بالعملية البسيطة بل هي معضلة كبيرة تواجه المؤسسة وخاصة عند تقديم منتجات جديدة للأسواق، ومن اسباب فشل المنتجات الجديدة ما يلي:¹

1. العوامل التسويقية:

- عدم كفاية التحليل السوقي: كالمبالغة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة وعدم دراسة دوافع وعادات الشراء والتقدير الخاطئ للاحتياجات الفعلية للسوق
- قصور السلعة: كأن تفتقر الى الاداء الجيد مما يؤدي الى فشلها امام السلع الاخرى.
- الفشل التسويقي: عدم توافر الاستعدادات التسويقية مثل: اختيار قنوات التوزيع المناسب او تصميم الرسائل الاعلانية وذلك بسبب الحماس الزائد.
- التكاليف: ارتفاع التكاليف أكثر من المتوقع يؤدي الى زيادة السعر مما يعني انفاض في حجم المبيعات.
- التوقيت الخطأ في توقيت ادخال السلع للسوق سواء قبل الوقت المناسب او بعد الوقت المناسب.
- مشاكل انتاجية: مثل عدم انتاج الكميات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي الى انتقال جزء من المطالب الى المنافسين.

2. عوامل غير تسويقية:

- عدم التوافق بين الاوضاع الاقتصادية ومستوى دخول المستهلكين من جهة والسلع الجديدة من جهة أخرى.
- عدم مطابقة السلع الجديدة للمواصفات الحكومية.

¹ علي موسى الددا، مرجع سابق، ص، ص 144/145

المبحث الثالث: أساليب واستراتيجيات تطوير المنتجات.

إن المؤسسة تعتمد إلى إتباع مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تجعلها قادرة على تطوير منتجاتها وهذا من أجل توفير وتقديم منتجات تلبية وتتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين.

المطلب الأول: أساليب تطوير المنتجات الحالية.

إن تطوير المنتجات الحالية يكون إما بإضافة مواصفات للمنتج أو تغيير في الغلاف أو قد يكون من خلال إضافة خدمات بهدف تلائم المنتج مع ما يطلبه المستهلكون لتعزيز ولائهم.

ويتم استعمال هذا الأسلوب في الحالات التالية:¹

- التراجع المتكرر والمنظم في معدل المبيعات للمنتج.
- التراجع الثابت في الحصة السوقية للمنتج في الأسواق المستهدفة.
- التراجع الكبير في الأرباح خلال مدة زمنية معينة.
- تقديم منتجات منافسة مماثلة لمنتجات المؤسسة.
- بعض التشريعات الحكومية التي تقود إلى ضرورة التعديل في مواصفات المنتجات.

1- التطوير من خلال المنتج في حد ذاته: إن تطوير المنتج الحالي يكون لغرض إعادة الحيوية له وهذا عن طريق اختيار المؤسسة لأحد الأشكال التالية:

1-1- تحسين الخصائص الوظيفية للمنتج: وهي القيام بتعديلات أو تحويلات بسيطة في بعض الخصائص الوظيفية للمنتج التي يمكن إدراكها. بما يؤدي توسيع نطاق استخدامه.

1-2- تحسين جودة المنتج: هذا الشكل يهدف إلى رفع مستوى أداء المنتج خاصة ما يتعلق بطول عمره وسرعته أو مذاقه، حيث تظهر جودة المنتج من خلال المتانة والأداء وإمكانية الاعتماد على المنتج في تأدية وظيفته، إضافة إلى التكاليف.

1-3- تحسين تصميم المنتج: هو القيام ببعض التعديلات على المظهر الخارجي للمنتج حتى يكون جذابا ليتناسب بين متطلبات الزبائن ومنتجات المؤسسة.

¹ غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة عتاد التكدس والحمولة German قسنطينة-مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2008، ص: 122.

- 1-4- تغيير الشكل:** ويكون بوضع صفات جديدة تكون في الحجم والوزن والمواد وهذا التغيير يهدف إلى جعل صورة متقدمة للمؤسسة.
- 1-5- تطوير العبوة والغلاف:** عندما يصبح المنتج قديم يجب تعديله فلقد أصبح تصميم العبوة وتطويرها يجمع بين العلم والفن.
- فالعلم هو تأمين سلامة السلع والمحافظة عليها حتى تصل للمستهلك على حالتها التي أنتجت عليها، أما الفن فله تأثير كبير في تسويق السلع عن طريق التصميم المناسب.
- وعليه فإن عملية التطوير تتطلب وجود إنفاق هائل للمبالغ على تصميم الغلاف.
- 2- التطوير من خلال الخدمات:** تبحث المؤسسة دائماً عن الميزة التنافسية بالاعتماد على خدمة أداؤها أفضل من باقي المنافسين. ويمكن للمؤسسة أن تستعمل إحدى الأساليب المذكورة:
- 2-1- سهولة الطلب:** ويتمثل في تسهيل تلبية الطلبية من طرف المؤسسة إلى الزبون من خلال بعض الوسائل كالتسويق المباشر، البيع عن طريق البريد أو الانترنت.
- 2-2- الآجال:** إن وقت تسليم الطلبيات يلعب دوراً هاماً في جذب المستهلك فاحترام الآجال عنصر مهم يساعد المؤسسة على تسيير وقتها ويجعل المستهلكين أكثر ولاء لها.
- 2-3- التوصيل:** ويدخل ضمن خدمات ما بعد البيع والذي يعتبر عنصراً هاماً في مجال المنتجات المعمرة والمنتجات الصناعية.
- 3- التطوير عن طريق العمل ونقاط البيع:** يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية وذلك بتكوينها لعمال بنوعية عالية، إذ يجب أن يشمل التكوين على كل الأنشطة الموجهة للعمال الذين سوف يكون لديهم الاتصال المباشر مع المنتج والمستهلكين.¹
- 4- التطوير عن طريق صورة المؤسسة:** تكون صورة المؤسسة هي ما يعلق في ذهن المستهلك فيجب على المؤسسة التي ترغب في تحسين مركزها أن تهتم بالبيانات والديكور والألوان التي لها قيمة مع المستهلك.
- 5- التطوير عن طريق الإضافة:** ويعني إضافة الجديد للمنتج الذي تقدمه المؤسسة حالياً ويكون هذا الجديد آخذاً أسلوباً لإضافة عدة أشكال:

¹ غنية فيلالي، مرجع سابق، ص، 122.

5-1-1- توسيع تشكيلة المنتجات: وذلك بوضع متغيرات جديدة إلى نفس صنف المنتج تحت اسم العلامة التجارية

الناجمة عن القدرة الكبيرة على الإنتاج وتدعيم موقعها في الشرق ويكون عن طريق:¹

5-1-1-1- توسيع التشكيلة نحو الأسفل: تبدأ المؤسسة بتقديم المنتجات بأقل سعر وتهدف إلى كسب نوع جديد من المستهلكين.

5-1-1-2- توسيع التشكيلات نحو الأعلى: تلجأ فيها المؤسسة إلى طرح المنتجات وسط أو أعلى التشكيلة ومن مبرراته الاستفادة من سوق ميزته الريح المرتفع.

5-1-1-3- التوسع في الاتجاهين: كأن تتوسع مؤسسة متموضعة في وسط التشكيلة إلى الأعلى والأسفل في نفس الوقت وذلك في حالة توفر إمكانيات تكنولوجية ومالية وبشرية.

5-2- توسيع العلامة التجارية: يعتبر اسم العلامة واختيارها من أهم القرارات التي يجب أن تتال الرعاية الكاملة من قبل المؤسسات المعنية، كما تمثل العلامة التجارية مجالاً للتطوير والتحديث وذلك بإضافة منتجات جديدة تماماً عما لدى المؤسسة ضمن ما يعرف بتوسيع العلامة التجارية ويتم ذلك باستعمال اسم مرموق حقق النجاح وبرهن على مصداقيته.

المطلب الثاني: إستراتيجيات تطوير المنتجات الحالية.

إن المؤسسة تعتمد على استراتيجيتين من أجل تطوير منتجاتها الحالية وهما:²

1- استراتيجية التحسين الموجه نحو التميز:

وهي الاستراتيجية التي تعتمد على القدرة على ادخال التعديلات والتحسينات المتواصلة على المنتج الحالي وتكييفه ليوافق المنتجات المنافسة له، وعادة تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الاستراتيجية بحيث تعمل على تحسين منتجها الذي وصل إلى مرحلة النضج والتقليل من العيوب التي قد تصيبه عند عملية التصنيع، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهوداً قليلة في البحث والتطوير مع جهد كثيف في وسائل الإنتاج.

¹ غنية فيلالي، مرجع سابق، ص 121.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 33.

2- إستراتيجية الإنتاج الكفاء :

وهذه الاستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف وإن المنافسة عن طريق السعر تكون هدف هذه الاستراتيجية، إذ أنها لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير ولكن بالمقابل تتطلب جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج.

المطلب الثالث: أساليب تطوير المنتجات الجديدة.

إن ما تثبته الدراسات أن أساليب التطوير تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتقديمها منتج جديد من أجل المحافظة على مركزها وزيادة حصتها السوقية والصمود بوجه المنافسة وهذه الأساليب وهي:¹

1- الطريقة البديهية: إن هذه الطريقة تعتبر تجريبية لأنها لا تحدد أسلوبا محددًا للحصول على الأفكار الجديدة وإنما هي تستخدم كل السبل المتاحة للحصول على الأفكار الجديدة من المصادر الداخلية والخارجية حيث أن المصادر الداخلية تتمثل بالعاملين وضمنهم المبتكرون والباحثون في المؤسسة أما المصادر الخارجية فتشير إلى براءات الاختراع وتراخيصها أو الموزعين أو غيرها من المصادر.

2- فريق المغامرة: هو أسلوب لإدارة المنتج الجديد من الفكرة إلى التسويق بالإنتاج الكامل، وهو أسلوب يقوم على تشكيل فريق صغير متعدد الاختصاصات والوظائف، حيث أن هذا الفريق يتكون من ممثلين عن الإنتاج، المالية والتسويق.

3- دورة الابتكار: هو أسلوب علمي لتطوير المنتج الذي يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة، وهو الأسلوب الأكثر ملائمة للاتجاهات الحديثة في العلم والتكنولوجيا ومراحل هذه الدورة:

3-1- البحث الأساسي: تقوم المؤسسات بهذا النوع من البحوث أو تمويل القيام بها في الجامعات ومراكز البحث العلمي من أجل التوصل إلى مبادئ تولد أفكار جديدة.

3-1- البحث التطبيقي: يكون بالتطبيق وهو يستفيد من البحث الأساسي للحصول على الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق لتحويلها إلى منتجات جديدة قابلة للإنتاج.

3-3- تشكيل المنتج أو النموذج الأول: يتم بناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج وذلك بهدف إجراء تقييم على نطاق ضيق.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 33.

3-4- التقييم من وجهة نظر التسويق: يتم التقييم استنادا إلى الخبرة التسويقية للمؤسسة وخصائص السوق ومنتجات المنافسين وحاجات الزبون.

3-5- التقييم من وجهة نظر الإنتاج: يتم التقييم للنموذج الأول استنادا إلى خبرة المؤسسة في الإنتاج وكلفة الإنتاج وإمكانياته، مستوى الجودة، المنتج، التغليف والخصائص الوظيفية...إلخ.

3-6- الإطلاق: تتم هذه المرحلة بعد الملاحظات والمقترحات المقدمة من طرف قسم التسويق والإنتاج لتطوير المنتج الجديد ومن ثم تشكيل المنتج النهائي الذي يكون جاهزا للإطلاق في السوق.

فدورة الابتكار تمثل الفترة الزمنية التي تسبق ولادة المنتج إبتداء من التوصل إلى الفكرة الجديدة وصولا إلى التهيئة لإدخاله إلى السوق.

المطلب الرابع: إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

هناك العديد من الأشكال الخاصة لمفهوم المنتجات الجديدة، حيث أن عملية تصميم وتطوير المنتجات الجديدة التي تقع تحت مسمى المنتجات الجديدة. وهناك لابد من الإشارة بأنه ليس جميع المنتجات الجديدة هي جديدة بنفس المعنى أو الدرجة الأمر الذي يؤدي لوجود أنواع متعددة من المنتجات الجديدة وبالتالي العديد من الاستراتيجيات التي يجب أن تختار المؤسسة من بينها.

1- إستراتيجيات إضافة منتجات جديدة كليا:

وهذه الإستراتيجية تقوم على أساس تقديم منتج جديد كليا على أساس أن هذا المنتج قد يحقق ميزة تنافسية أو يمكن أن تعمل على توسيع حصتها السوقية، ومن بين أهم أسباب إنتاج منتج جديد ما يلي¹:

- المنافسة السوقية ومحاولة التصدي لها عن طريق المنتجات الجديدة
- التغيير في أذواق وحاجات المستهلكين الحاليين.
- وجود إمكانيات تكنولوجية ومالية ومادية وبشرية غير مستغلة الاستغلال الأمثل.
- وصول بعض منتجات المؤسسة إلى مرحلة النضوج في دورة حياة المنتج.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 34.

2- استراتيجية إضافة خطوط إنتاج لم يسبق إنتاجها:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة، ولكنها ليست جديدة على السوق.¹

3- استراتيجية تحسين المنتجات القائمة:

وتكون من خلال إضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية الخارجية والتعديل والتغيير في ملامحه من خلال إضافة خصائص جديدة، وعملية التحسين تتم بالطرق أو الأساليب التالية:

- إجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج: وهذا التغيير يمس جوهر المنتج الذي يقوم المستهلك بشراء المنتج من أجله، وهذا التغيير تجاوبا مع أذواق المستهلكين.
- إجراء تغيير في جودة المنتج: ويهدف هذا التغيير إلى رفع جودة أداء المنتج.
- إجراء تغيير شكلي للمنتج: وهذا التغيير يهدف إلى إضافة مميزات جديدة في كل التصميم الخارجي، اللون، أو مختلف الصفات الخارجية التي يمكن أن تزيد من جذب المستهلك نحو منتجات المؤسسة، ويميز منتجاتها عن غيرها من منتجات المنافسين.

4- إستراتيجية إعادة مكانة المنتج في السوق:

وحسب هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بعملية إعادة تحديد مكانة منتجاتها في قطاعات معينة، وهذا حسب التغيير الذي أجري على هذه المنتجات ومدى تأثيره على مكانتها.

ونجد من يقسم إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة إلى إستراتيجيات مبدئية وإستراتيجيات الطوارئ.²

1- الإستراتيجية المبدئية:

وهي التي تكون بناء على وضع المخاطر والمداخلات من المعلومات المرتقبة عن المنتج والسوق، وتوجد نوعان من الإستراتيجيات المبدئية وهي:

- 1-1 قائمة المنتج المنفرد: وتقوم على أن المنتج القديم الذي يكون منتشر على نطاق واسع في الوقت المخطط لتقديم منتج جديد، يجب أن يباع المنتج القديم بالكامل، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات مخاطرة عالية، وعائد عالي.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 211.

² نادية أمين محمد علي، مداخلة بعنوان: إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، ضمن فعاليات الملتقى العربي الثاني

التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات الدوحة، قطر، يومي 6، 8 أكتوبر 2003، ص: 135

1-2- قائمة المنتج الثنائي: وهي استراتيجية تخطط لبيع كل من المنتجات القديمة والمنتجات الجديدة في آن واحد لفترة من الوقت، أثناء تقديم المنتج الجديد.

2- إستراتيجيات الطوارئ:

عندما يتغير المنتج أو تتغير ظروف السوق ووضع المخاطر للمنتج، في هذه الحالة يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية:

- بيع المنتجات القديمة بسعر منخفض بهدف التخلص من المخزون الزائد منه، ويتم ذلك عند اعتماد إستراتيجية المنتج المنفرد كإستراتيجية مبدئية.
- تأجيل تاريخ تقديم المنتجات، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتجات الجديدة بكميات كبيرة وأسعار باهظة.
- تقديم منتجات في وقت مبكر عما هو مخطط له، وهذا في حالة نفاذ المخزون من المنتج القديم باكرا.
- المزج بين اثنين أو أكثر من إستراتيجية قائمة المنتج الثنائي، وهذا في حالة ارتفاع مخزون المنتجات القديمة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتجات الجديدة بكميات كبيرة وأسعار باهظة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المنتج عبارة عن مجموعة الخصائص الملموسة وغير الملموسة، التي تشكل جملة إجابات لمختلف حاجات ورغبات المستهلكين، في شكل سلع وخدمات، أفكار وأنظمة، أمكنة أو أشخاص. وهو يشكل مقدار المنفعة المحققة من استهلاك المنتج بصفة نهائية.

وعليه فإن أي مؤسسة اقتصادية كانت خدمية أو إنتاجية ملزمة باتخاذ قرارات تدخل في عملية تصميم المنتج وإعداده، تشمل اختيار العلامة، أسلوب التعبئة والتغليف، إرفاق المنتج بخدمات الضمان، توفير الجودة المطلوبة. والتي تعبر في مجملها عن هوية المنتج كما تحدد مدى تميزه عن ما يقدمه المنافسون.

فانطلاقاً من هذه القرارات تتم عملية صياغة جملة من الاستراتيجيات، التي على أساسها يتم تحديد مكانة المنتج في السوق ومقدار نجاحه، كما أنها تسمح بتحديد ما يتطلبه كل منتج من تعديلات وتطويرات تجعله متمشياً مع تغيرات أذواق المستهلكين وأوضاع السوق.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية واثر تطوير المنتجات في

تعزيرها

تمهيد

يحظى موضوع الميزة التنافسية وتطويرها خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة إهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الإقتصاد العالمي وسياسات الإنفتاح و تحرير السواق والتطور التكنولوجي المذهل، ولهذا أصبحت المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها لهذا ينبغي على المؤسسات إذا أرادت أن تفرض نفسها وتحافظ على بقائها وتغزو أكبر حصة من السوق أن تمتلك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها التفوق والتميز على منافسيها لتتال رضا ووفاء عملائها وهذا لا يأتي إلا من خلال تطوير المنتجات، حيث يعتبر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يمنح التطوير الناجح للمنتجات المؤسسة شيئا فريدا ومميزا يفتقر إليه المنافسون.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

- مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.
- بناء وتطوير الميزة التنافسية.
- تأثير تطوير المنتجات على تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إستغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة لتحقيق التميز.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها: يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيها إذا كان عن المؤسسة أو القطاع أو الدولة التنافسية على مستوى الشركة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي والدولي، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة لصناعة معينة، وتختلف عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع مستدام لدخل الفرد فيها.

أولاً: تعريف التنافسية:

أصبحت عبارة تنافس أو تنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح حيث اختلف الكتاب والباحثون في مضمونه وسنتطرق إلى مجموعة من التعاريف فيما يأتي:

وتعرف التنافسية على مستوى الدولة حسب تقرير المنافسة العالمية بأنها: " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (الحقيقي) " ¹ أما حسب مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي تعرف على أنها: " مقدرة البلد على انتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتسمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط".²

ويعرفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 على أنها: " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجالاً واسعاً وتخص كل السياسات الاقتصادية

¹ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس) مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 68.

² حجاج عبد حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور الوادي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006/2007، ص 07.

لذا نقول أن التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ إلى الأسواق الخارجية لزيارة معدل نمو الناتج الداخلي الخام وتحسين معيشة المواطنين¹ وتعرف التنافسية على مستوى قطاع النشاط الإقتصادي أنها: " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين، في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة".²

وتعرف على مستوى المؤسسة بحسب وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا 1991 على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب في التوقيت الملائم، إنها تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكافة أكثر من المشروعات الأخرى".³

تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، ارضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية.... إلخ.⁴

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن التنافسية هي القدرة على توفير سلع وخدمات للمستهلك، لتحقيق معدلات نمو مرتفعة وذلك بتوفير هذه المنتجات في الوقت الملائم وبالسعر المناسب وبشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق.

ثانيا: أهمية التنافسية

للتنافسية أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحاضر حيث تكمن في تعظيم الإستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، إن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، وهذا ما أشار إليه تقرير التنافسية العلمي.

¹ قشوط الياس، مرجع سابق، ص 83.

² مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية (كألية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود والتنمية في العالم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 24.

³ المرجع نفسه، ص 21.

⁴ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص، ص135/136.

كما تتبع أهميتها في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع لإبداع والابتكار ينتج عنه رفع مستوى الأداء، وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. ومن هنا أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الإهتمام يتجه نحو الميزة التنافسية كنموذج استرشادي.¹

كما أصبحت التنافسية أكثر ضرورة في اقتصادنا المعاصر فهي تؤثر في المؤسسات التي تحتاج إلى تنمية فضلا عن توفير البقاء فقط، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم، كما أنها تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشة أفرادها وزيادتها. ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في جوانبه في التنظيم الإقتصادي والإجتماعي والسياسي إضافة التطورات العلمية والتكنولوجية.²

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، ومن النادر عليها أن تمتلك سبعا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرين. إن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهومها ومختلف أبعادها.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لابد وأن نلقي الضوء على مصادر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم " الميزة التنافسية" هو بحر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصيص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات.

1- وفي منتصف السبعينات من القرن من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الإستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية منذ ذلك الوقت بدأ الإهتمام ينصب حول الميزة التنافسية، حيث نجد أن الباحثين والكتاب قاموا بتعريفها كل حسب وجهة نظره، ومن بين هذه التعاريف نجد:

¹ ، هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان مرجع سابق، ص، ص، 137/138.

² عبد الحكيم عبد الله السنور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص

الإقتصاد والتخطيط، قسم الإقتصاد والتخطيط، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009

- تعرف حسب (kotler) بأنها : " قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر." ¹ فهذا أكد على أهمية التركيز على الأداء
- كما تم تعريفها على أنها: " ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر المستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى" ²
- وتعرف أيضا على أنها : " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" ³.

وعرفها (macmallaand et tampo ;2000) بأنها: "الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين." ⁴

وتعرف أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالإبتكار والإبداع لهما دور كبير في خلف ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل" ⁵

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي النقطة الفاصلة التي تمكن المؤسسة من التميز على منافسيها وهذا عن طريق الإستعمال الأمثل بلا امكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية إضافة إلى الكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة.

2- خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص كالتالي:

1- تبني على اختلاف وليس على تشابه: أي أن المؤسسة لا تستطيع إمتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المؤسسات الأخرى، بل يتوجب عليها أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. ⁶

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص111.

² رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص 44.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 194.

⁵ محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة، الأردن، 2007، ص 80.

⁶ حبانة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه (غير منشورة تخصص إدارة أعمال)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة، الجزائر 3، 2011/2012، ص35.

2- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بإغتنام الفرص في المستقبل.

3- تكون غالباً مركزة جغرافياً.¹

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط الآتية:

1- حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس.

2- الاستمرارية: بمعنى أنها يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3- إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث

شرط الحسم مرهون بشرط الإستمرارية وهذا (مقرون) بشرط إمكانية الدفاع عنها، فكيف لها أن تستمر وهي هشّة

يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي تستمر طويلاً.²

ثالثاً: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية:

1- أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:³

- خلفية قيمة للعملاء وتلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- ومنه فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار، وهذا من أجل ضمان ولاء العملاء، وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير - تجارب الدول-كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن علي بالشلف، يومي، 04/03 ديسمبر 2012، ص 4.

² هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 113.

³ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة -، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 8.

2- ابعاد الميزة التنافسية:

لتحقيق الميزة التنافسية لابد من الإستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد التي تمتلكها المؤسسة لتستطيع التغلب على منافسيها، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين وهما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

إن استغلال المؤسسات لإمكانياتها المختلفة يمكنها من تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، والعكس في هذا قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من طرف هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

حيث بالنظر إلى ما تشير إليه الدراسات نجد أن للسعر دورا كبيرا في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، وكذلك مستوى جودة المنتج، اضافة إلى هذا نجد كذلك مدى الإقناع بالمنتج ومدى الإعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع كلها تدخل في مفهوم القيمة.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل، وهذا من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه بإحتياجات العملاء، وكذلك العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الإحتياجات.¹

البعد الثاني: التمييز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها ، وهناك عدة مصادر إلى التميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والإمكانيات التنظيمية ، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها حصولها على تمويل إحتياجاتها بشروط تنتج لها إنتاج السلع والخدمات بسعر أرخص من منافسيها ، أما فيما يخص الموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم سلعة أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى ، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتمييز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية ، فالعديد من المؤسسات يكون وراء نجاحها أساسا ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية ، أما المصدر

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.

الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية ، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها الموجودين من أجل تحقيق احتياجات عملائها.¹

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به M.Porter، والذي يحدد نوعين من الميزة وهما:²

1- ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من المؤسسات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الفائزة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط، يمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة بالتكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة، إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل:

أ- مراقبة الحجم: أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، والحصول على وسائل إنتاج جديدة، وهذا يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

ويجب الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

ب- مراقبة التعلم: أي مراقبته تحديد أهدافه ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

ج- مراقبة الروابط: وهي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

د- مراقبة الإلحاق: وهنا المقصود به بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة الهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

¹ سليمان عائشة، مرجع سابق، ص 9 .

² معموري صورية، الشيخ هجير، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 6 .

إن نجاح ميزة التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكلفة لا تنخفض تلقائياً، بل على المؤسسة أن تسعى لتخفيض تكاليفها قدر الإمكان.

ثانياً: ميزة التميز

المؤسسة تتميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خصائص فريدة، تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند بعوامل تدعى بعوامل التفرّد.¹ والتي تشمل العناصر التالية:²

أ_ الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة منتجات الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج...
ب_ الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

_ الروابط بين أنشطة المؤسسة: أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها وذلك من بين تلبية حاجيات المستهلكين.

_ الروابط بين الموردين: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها حيث أنه يمكن تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة، المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط: تكوين الموزعين.

ج_ الرزنامة: وهنا المقصود أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبّاقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

د- الموقع (الوضع): قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

و- التكامل: يؤدي إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز، حيث نتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، وهذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) أو أمامياً (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 128.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 19.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:

- الإلحاق: حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج
- الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة
- العوامل المؤسسية.

إذا فعلى المؤسسة أن تتفحص كافة المجالات التي التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة، وتعد عملية الفحص هامة لضمان دوام واستمرار التميز.

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثية معايير وهي:¹

1- مصدر الميزة:

من خلال المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- 1-1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات التنافسية
- 1-2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشكل العلامة، أو علاقات وطيدة مع العملاء.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات عن مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

¹ رحيل أسيا، مرجع سابق، ص55

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء. ويمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للإستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن التمييز المنتجات أو الخدمات

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

إن المؤسسة التي تعتمد على تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا، أما في حالة العكس أي عندما تعتمد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تضمين المنتج بأقل تكلفة فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

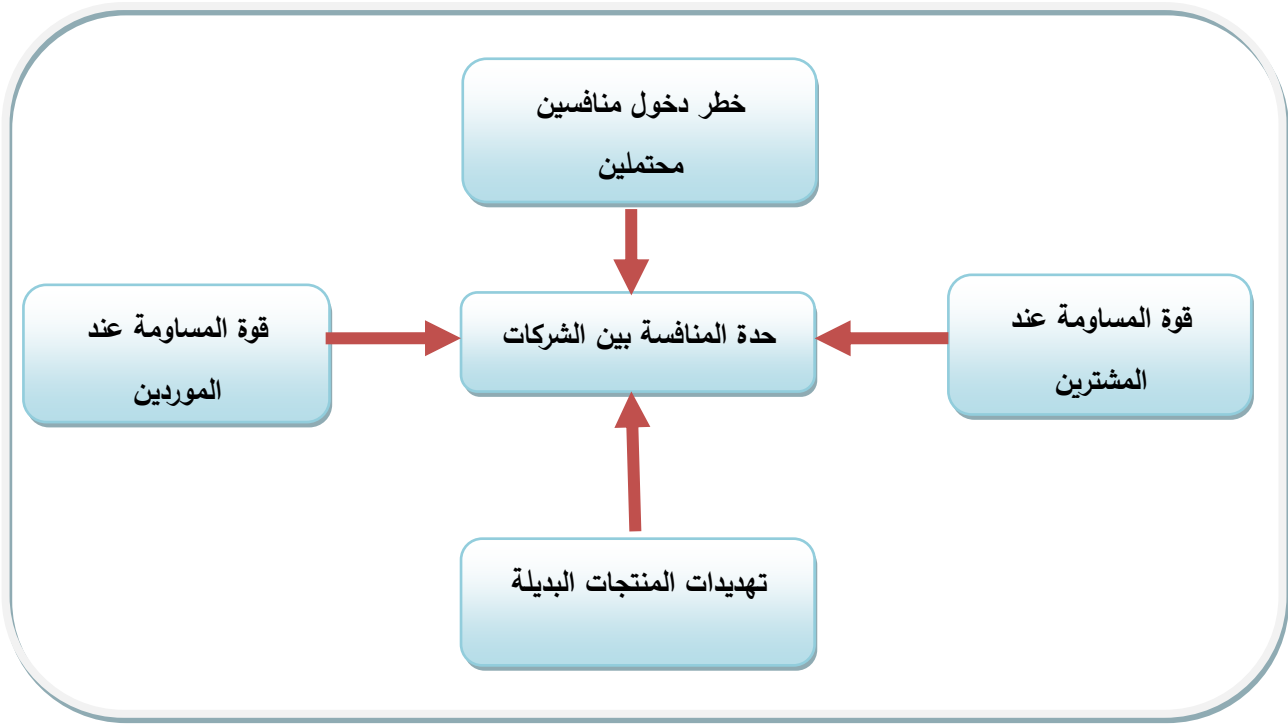
على المؤسسات قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا أن يتحركوا نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع منها حيث أ هذا يتطلب منها القيام بتغيير المزايا القديمة ، وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة .

المطلب الرابع: نموذج poter والميزة التنافسية:

يمكن القول حسب poter أن المنافسة في أية صناعة ماهي إلا محصلة خمسة قوى للتافس كما يوضحها

الشكل التالي:

شكل رقم (3): نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: شارلزهل، جارديث جونز، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المعتال، اسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2008، ص 108.

وفيما يلي تعريف موجز لكل عنصر من عناصر النموذج:

أولاً: تهديد الداخلين المحتملين:

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعلياً ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى سوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق.

ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين.

ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، النفاذ إلى قنوات التوزيع، سياسة الحكومة، سياسات التسعير.¹

إن هذه العوامل تعمل على ابعاد المنافسين المحتملين بعيدا عن مجال صناعي معين.

ثانيا: تهديدات المنتجات البديلة: الإحلال

إن معنى الإحلال يعني استبدال سلعة أو خدمة موجودة بأخرى لها نفس الغرض من الإستعمال مقابل سعر تنافسي، ولعل أخطر منتوجات الإحلال هي تلك التي تؤدي إلى زوال المنتج الأصلي تماما، ويعد التطور التكنولوجي المصدر الأساسي للمنتجات البديلة، ومن أجل تجديد الإحلال يجب:²

ثالثا: قوة المساومة لدى الموردين:

يمارسها الموردون مساومتهم على أعضاء الصناعة بزيادة الأسعار تخفيض جودة المنتج المشتري، ويؤثر على ربحية الصناعة وقدرتها على استعادة التكاليف ويمكن اختصار شروط سيطرة الموردين، والتي تتصف بالقوة فيما يلي:

- توفر بدائل قليلة للمنتج الذي يبيعه، مع أهمية هذا المنتج للمؤسسة المشتري.
- لا تمثل الصناعة تنتمي إليها المؤسسة المشتري عميلا مهما للموردين، مما يجعل الموردين أقل رغبة لخفض أسعار وتحسين الجودة
- تميز منتج الموردين وتفرده بتكاليف تحويل مرتفعة، تحول دون التحويل من مورد إلى آخر بسهولة.³

رابعا: قوة المساومة لدى المشترين

إن المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر منها بعض فيما يلي:⁴

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 146-147

² قشوط إلياس، مرجع سابق، ص 103

³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 148-149

⁴ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 152.

- خفض أسعار المنتجات المشتريات
- رفع نوعيتها باستمرار
- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين
- ممارسة أكبر عدد ممكن من المساومة معهم

كما يضيف بعض الشروط التالية:¹

- ارتفاع درجة حساسية الطلب لتغيير في أسعار السلع والخدمات
- وجود بعض الشركات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك
- عدم أو قلة تمايز المنتجات، وبالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة.
- حيافة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة /خدمة حيث أن هذه الشروط تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة ولكن تختلف باختلاف السلع.

خامسا: حدة المنافسة بين الشركات القائمة

التنافس بين المنتجين داخل الصناعة هو محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للتنافس والتي نستعرض لبعضها نجد هناك أربعة عوامل بارزة تعتبر محددات مهيمنة على درجة التنافس بين المنتجين وهي: نمو الصناعة، والتكاليف الثابتة، تميز درجة التمركز والتوازن بين المنافسين بالإضافة إلى عوامل أخرى وهي: مركز العلامة في السوق تكاليف التبديل، حواجز الخروج وغيرها.²

¹ عبد السلام أبو قدف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع مصر، 1996، ص31.

² قشوط الياس، مرجع سابق، ص 26.

المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية

لا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية تطويرها لا يتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والموارد المتاحة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الإنتاج الواسع.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وامكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما: حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس

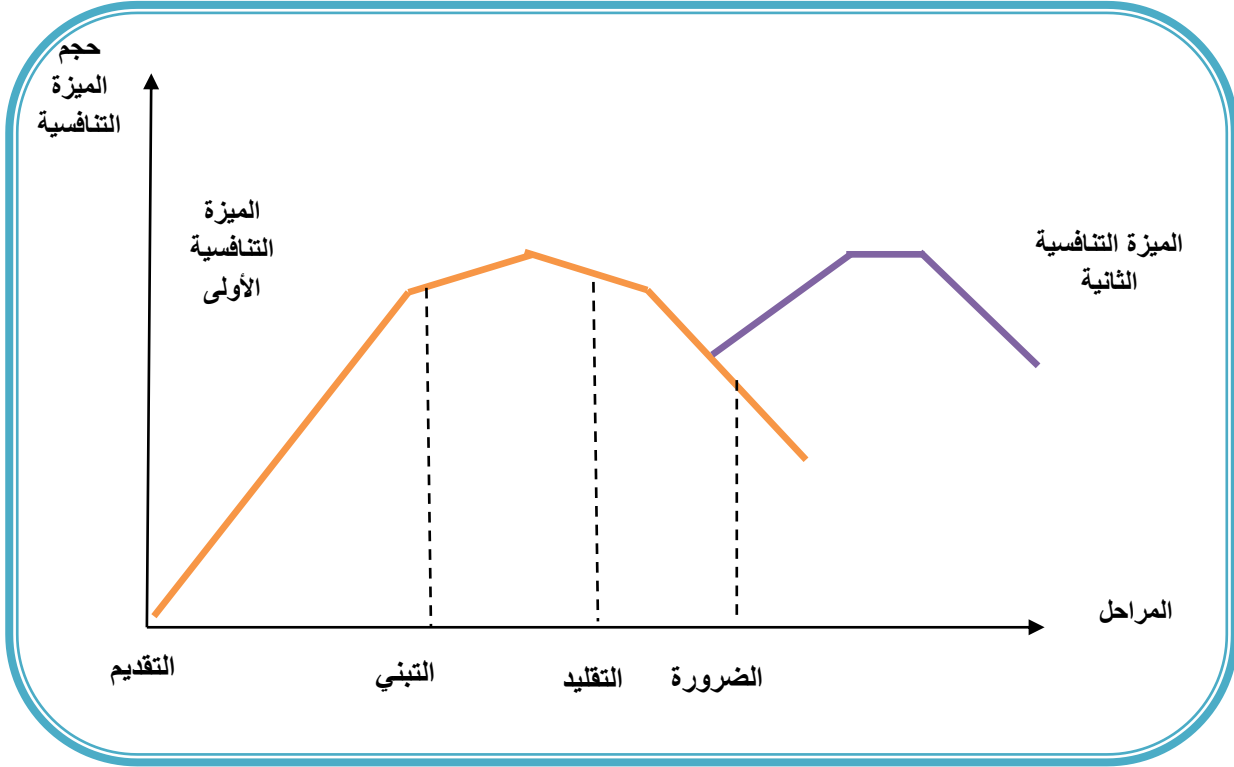
أولاً: حجم الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة، سواء من ناحية التكلفة أو التميز، فإذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة للتغلب عليها، وكما ذكرنا سابقا أنه من شروط فعالية الميزة التنافسية دور الحياة مثلها مثل المنتج.¹

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل المبين أدناه :

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 87

الشكل رقم (4) : مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص87

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:

1-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج.¹

حيث أن هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على المنافسين.²

¹ سمية بروبي، مرجع سابق، ص168.

² امر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص196.

2-مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

1- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكن لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، والوفرات هنا أقصى ما يمكن.

2- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو بإنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد¹

ثانيا: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز له.²

وهناك اربعة ابعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:³

1- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم او ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق ام كل السوق.

2- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فهذا النطاق إذا كان مرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة او التميز.

3- النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس فيها المؤسسة حيث يسمح هذا النطاق بتدقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

¹ حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص119،118.

² المرجع نفسه، ص119.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص98.

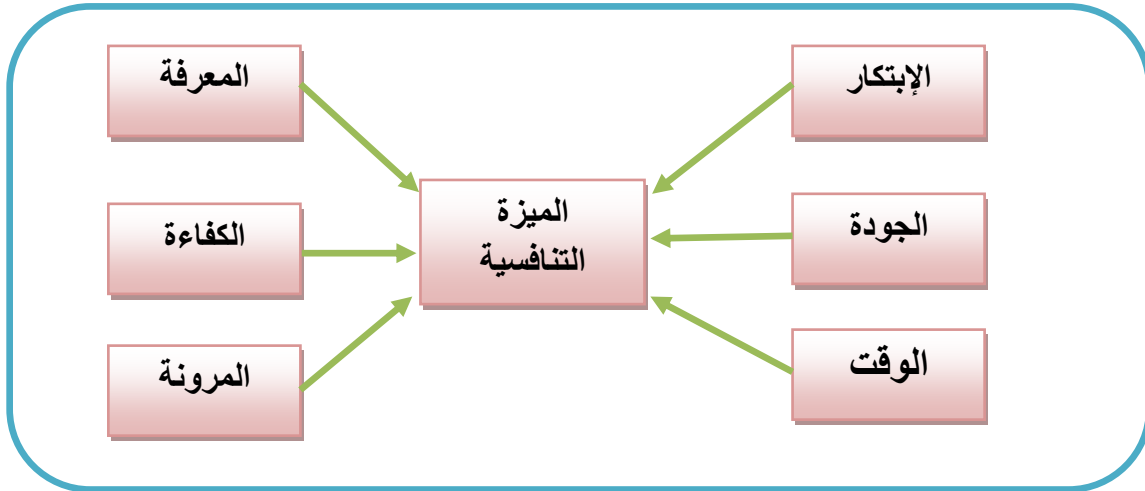
4- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة، فوجود روابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

ان المؤسسات تسعى دائما الى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله هذا ما يحتم عليها ضرورة اعداد وتهيئة القدرات والامكانيات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، على اعتبار ان مصادر الميزة التنافسية اصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما اصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة.

والشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط.

الشكل رقم (5): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، مصر، 2014، ص121.

من خلال الشكل نجد ان هناك ستة مصادر اساسية للميزة التنافسية تربط بينها علاقة متشابكة اذ تؤثر احداها على الاخرى.

أولاً: الابتكار

ان الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار، والتركيز عليه حيث أصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنتظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج) بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.¹

ثانياً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة ، أرض... الخ ، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات فكما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، و المكونين الأكثر أهمية للكفاءة هما : إنتاجية العامل (التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل وإنتاجية العامل (التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل وحدة) فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.²

ثالثاً: الجودة

لقد زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ، حيث نجد أنه لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسات أن تضع منتجات ذات جودة عالية عندما تكون رغبة في البقاء في المنافسة ، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي ، كما ان العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من العيوب يدعم و يزيد الكفاءة و من ثم تخفيض التكاليف ، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد.³

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 121، 122.

² سليمان عائشة، مرجع سابق، ص10.

³ شارلزهل وجاديث جونز، مرجع سابق، ص209.

رابعاً: الوقت

يعتبر الوقت سواء في ادارة الانتاج أو في ادارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول الى الزبون في أسرع وقت من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.¹

خامساً: المعرفة

تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الاخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن ان تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والانتاجية، وتساهم المعرفة في اثراء القدرات الابداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.²

تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية لوظيفة البحث والتطوير فهي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة ولا تقتصر المساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق، والمالية والمحاسبة...إلخ.

سادساً: المرونة

وهي قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين وهما:³

1- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على حسب تفضيلات الزبائن.

2- قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان حسب مستويات الطلب.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس إطاراً يحدد اهداف المؤسسة في مجال تحديد الاسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين، حيث قدم porter استراتيجيات التي سميت بـ «الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter والتي سنتطرق إليها على النحو الاتي:

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص124.

² تمجدين نور الدين، عرابة الحاج، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص11.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص206

وهي الاستراتيجية التي يكون فيها وذلك من خلال الاستثمار الامثل للموارد والانتاج بمعايير نموذجيه والبيع الاسعار الرائدة في السوق تتطلب هذه الاستراتيجية اساليب وادوات محكمه تتعلق بالتسهيلات البيعيه ذات الكفاءة العاليه والملاحظه المستمرة للتكلفة بغرض خفضها.¹

ثانيا: استراتيجية التميز

وهي استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة وبشكل يتم إداركه من طرف المستهلك على أنه شيء فريد أو متميز، ويتمثل في تصميم المنتج، في الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغيرها وتكمن هذه الاستراتيجية دائما إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة باستراتيجية التكلفة المنخفضة، وكذلك أنها تضع حواجز أفضل للداخلين.²

حيث تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة تنافسية) من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون.³

ثالثا: استراتيجية التركيز

تتمثل الإستراتيجية الثالثة والأخيرة في استراتيجية التمركز، هذه الأخيرة التي تختلف تماما عن سابقتها، كونها موجهة أساسا لخدمة إحتياجات مجموعة أو شريحة محددة من السوق.⁴ وهذه الأخيرة التي يمكن تحديدها على أساس جغرافي، ومن خلال المحافظة أو المدينة، أو على أساس نوع العمل من خلال تركيز المؤسسة مثلا على خدمة الأثرياء فقط أو فئة الشباب، أو من خلال خط إنتاجي معين، كالتركيز على انتاج السيارات السريع، أو تصميم الألبسة أو

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق، وكذا بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على السوق جغرافي محدود، أو التركيز على

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الاداره الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 146 - 147

² المرجع نفسه، ص 147

³ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 202

⁴ شارلز جارديث جونز، مرجع سابق، ص 323

المطلب الرابع: المحافظة على الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة عدة مجالات فعلية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، حيث أن المؤسسة تقفز من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة على حساب الأخرى تكون حاسمة للمنافسة ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة أسباب من بينها:¹

1- ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المنافسة.

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أي تغييرها:

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما ميزة تنافسية جديدة.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

4- تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل الآلات) عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز.

5- حدوث تغيرات في القيود الجمركية:

هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر في أو التغيير في الميزة التنافسية، كأن تحدث تغيرات خاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.²

بشكل عام يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية:³

¹ المرجع نفسه، ص 98.

² معموري سورية، مرجع سابق، ص 16

³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 127

1- إذا كانت الميزة التنافسية موجودة في سوق ضيق وصغير، بحيث لا يوفر مبررا أو لا يكون جذابا بالنسبة للمنافسين لدخوله، حيث تقوم المؤسسة بالتركيز على إيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها (استراتيجية التركيز) إليه، مما يمكنها من خدمة المستهلكين بشكل أفضل.

2- إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب استثمارا ضخما في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد.

3- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة مستندا إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.

لذلك فعلى المؤسسة إذ أردت التميز عن سلع المنافسين أن تخلق ولاء لسلعتها لدى المستهلكين وهذا سيؤدي بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

المطلب الخامس: مساهمة سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية.

لابد للمؤسسة أن تسعى إلى النجاح والنمو، وأن تسعى إلى إكتساب الميزة التنافسية، وتسعى دائما إلى تحسينها، حيث نجد أنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا إتخذنا المؤسسة ككل لذا نجد Porter يذكر في كتاباته: " إن من غير الممكن فهم الميزة التنافسية عن طريق النظر للمؤسسة ككل".

فقد أكد (Porter) على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين الآخرين.¹

يعرف (Porter) سلسلة القيمة على أن: " المؤسسة يمكن إعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج"²

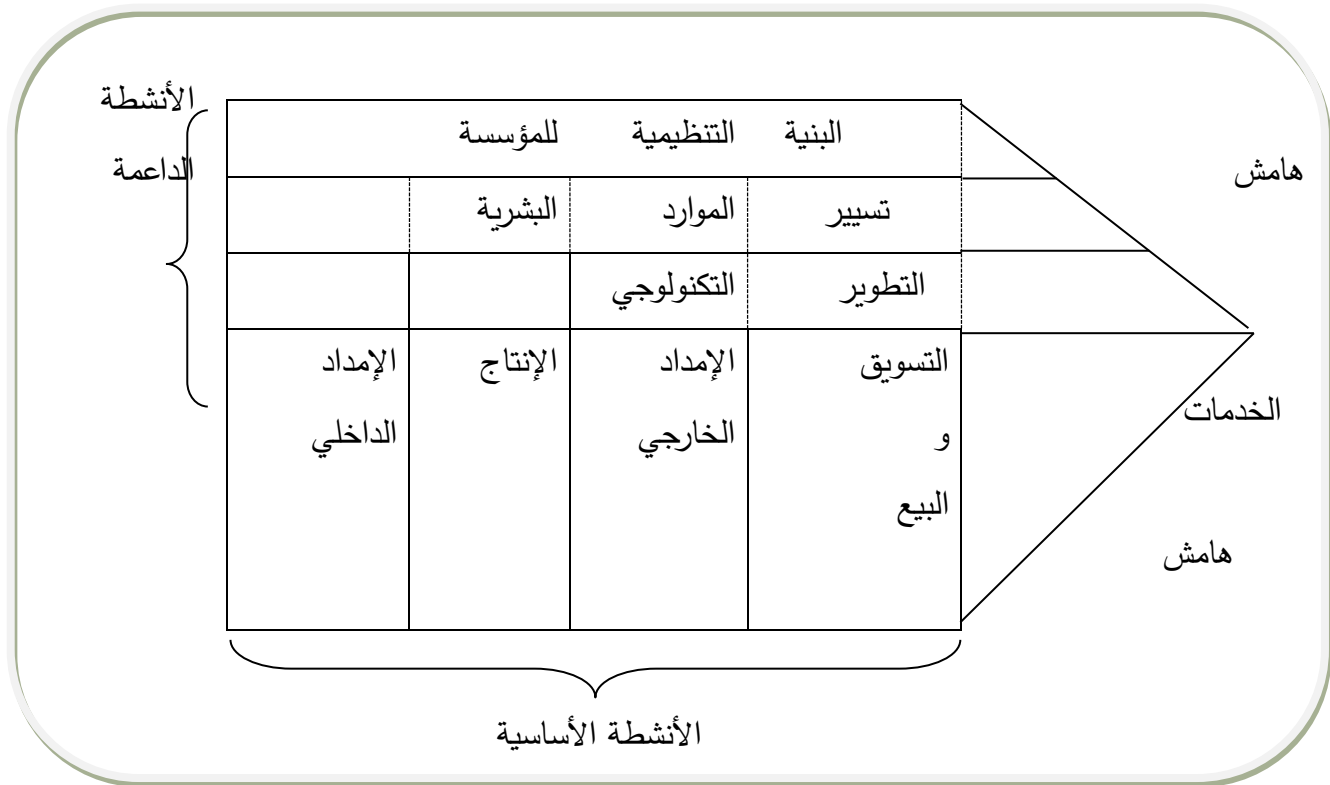
وتنقسم سلسلة القيمة للمؤسسة من نوعين من النشاطات وهما: النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم، والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة.

¹ المرجع نفسه ، ص130

² شارلز وجاديث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، السعودية،

2001، ص 205

الشكل رقم(6): سلسلة القيمة



المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، مصر، 2014، ص 132

من خلال الشكل، ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيمة نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، ويساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن كل بدرجة متفاوتة عن الأخرى ومنه فإن:

1- الأنشطة الأساسية:

هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تشكيل مادي للمنتج وتشمل:

1-1- الإمداد الداخلي: يتعلق بنقل، استلام، تخزين تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 320.

1-2- الإنتاج: ويتعلق بالأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل: صيانة الأجهزة، والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة.

1-3- الإمداد الخارجي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، وتوزيع تخزين وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع وفقا لجداول الطلبات.

1-4- التسويق والبيع: يتضمنان الأنشطة التي تؤدي إلى شراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية.

1-5- الخدمات: تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.¹

2- الأنشطة الداعمة:

تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف وهي:

2-1- البنية التنظيمية للمؤسسة: تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية للموردين، المحاسبة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

2-2- تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج، تمييمه المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

2-3- التموين: يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وخدمات تدفعها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.²

2-4- تسيير الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان، اختيار تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحبة ككل.³

من الممكن أن تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى ، وعلى هذا الأساس فكل من الأنشطة الرئيسية والداعمة هي مصدر للقيمة ، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى ومن خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات ، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية ، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 133 .

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 89.

³ نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 106

لتحديد درجة المساهمة لكل منها في تكوين القيمة ، وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس ، لتحديد امكانية التميز والقدرة على المنافسة أو ما يعبر عنه بالتنافسية.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

المبحث الثالث: تأثير تطوير المنتجات على تعزيز الميزة التنافسية.

إن المؤسسة تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال تبنيها لعملية تطوير المنتجات حيث سنحاول تسليط الضوء على تأثير تطوير المنتجات على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال دور عملية تطوير المنتجات ومساهمتها في تحقيق مزايا تنافسية.

المطلب الأول: تأثير تطوير المنتجات على عوامل المنافسة.

إن تطوير المنتجات هو ضرورة ساعية لتفوق وبقاء المؤسسة في ظل المنافسة القوية إذ أنه يمنحها شيئاً متقدراً يفقد إليه منافسوها، وتحقق جودة عالية فضلاً عن فرضها أسعار عالية وهذا يؤدي إلى تحقيق التواصل المستمر مع المستهلكين.

أولاً: تطوير المنتجات والجودة.

إن المؤسسة تعمل على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق إحدى عوامل المنافسة المتمثلة في الجودة، لأنها تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية قد لا تتوفر لدى منافسيها في الأسواق. فهي تقلل من مخاطر الديون وتخفض من التكلفة وتزيد من الإنتاجية، وإن أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة قصد تحقيق الجودة وتحسينها تبنيها لتطوير المنتجات لأنه يعمل على وضع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية، والعمل على منع الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وتطوير مهارات فرق العمل، مما يمكن من وضع التصميمات السليمة لكل من المنتج والعمليات الإنتاجية التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين.

ثانياً: تطوير المنتجات والتكلفة.

إن الغرض الأساسي من عملية تطوير المنتجات هو تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والتعديل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة، فالتطوير مهما كانت درجته جذرياً أو طفيفاً يؤدي عموماً إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج إلى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها حسب طبيعتها مما يعني التأثير إيجاباً على المردودية.

إن البعد الحقيقي للتطوير هو تقليص التكلفة، فعندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج من خلال معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج

غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن إنتاجية وهذا يظهر الأثر الحقيقي للتطوير في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

ثالثا: تطوير المنتجات وسلوك المستهلك.

إن تبني المنتجات الجديدة لدى المستهلك مرتبط أساسا بالابتكار حيث أن تقبل فكرة أي شيء جديد ليست بالعملية السهلة، فقد تلاقي المؤسسة في بعض الأحيان الرفض والمقاومة لكل ما هو جديد وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة معرفة الأثر الذي يحدثه الابتكار والتطوير على سلوك المستهلك والدور الذي يلعبه في خلق قيمة متميزة ترضي هذا المستهلك.

من جهة النظر التسويقية تعتبر عملية قبول أو رفض المنتجات الجديدة أمرا في غاية الأهمية وبناء على ذلك يجب على المؤسسة عند طرحها للمنتج الجديد في السوق معرفة الأثر الذي يحدثه ذلك المنتج على سلوك المستهلك عن طريق تحليل وتقديم المستهلكين بحسب درجة الإقبال على المنتجات الجديدة ومراحل تبنيهم لها، إضافة إلى الدور الأساسي لخصائص وتصميمات المنتج الجديد في عملية التبني، يختلف المستهلكين فيما بينهم اختلافا بخصوص درجة إقبالهم على المنتجات الجديدة فبينما يفضل البعض أن يكون من الأوائل في استعمال المنتج، يميل الآخرون إلى استعماله في وقت متأخر.¹

المطلب الثاني: تأثير تطوير المنتجات على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

يعتبر تطوير المنتجات أحد أهم أركان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، إن تطوير المنتجات يمنح للمؤسسة شيئا فريدا أو مميذا يفترق إليه المنافسون وهذا عندما يكون ناجحا، فالتميز قد يسمح لها بفرض سعر عالي أو خفض مستوى التكلفة إلى ما تحت مستوى تكلفة منافسيها، كما أن محاولة المنافسين تقليد ومحاكاة عمليات التطوير الناجحة والتي غالبا ما ينجحون في ذلك، سوف يدفع المؤسسة إلى المزيد من تركيز ابتكاراتها على جزء معين من الصناعة، سواء كان ذلك في شكل التركيز على أساس التكلفة أو التميز من أجل تحقيق الاستجابة المتوقعة للمستهلك وخدمته بكفاءة.

أولا: المنتج الجديد وإستراتيجية خفض التكاليف:

يعمل تطوير المنتجات على التأثير على إستراتيجية المؤسسة المتعلقة بالتكاليف حيث يؤدي إلى خفض التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة وبالتالي الحصول على الأسعار المنخفضة مقارنة بالمنافسين.

¹ عبد الكريم شوكمال وآخرون، مرجع سابق، ص10.

- يتوجب على المؤسسة التي تنتج منتجا جديدا أن تطبق الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج لكي تتمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف منتجاتها.
- إذا كانت المؤسسة بصدد إبداع جزئي في المنتج الجديد فإن إزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يؤدي إلى تخفيض التكاليف
- إن تبني التطوير والتحسين الدوري للمنتجات تماشيا ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا العملاء وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم بها، وهو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية وهذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد على البحث والتطوير، الجودة، وتخفيض التكاليف.

ثانيا: المنتج الجديد وإستراتيجية التمييز.

- يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير والابتكار من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق.
- ويمكن التطرق إلى أثر التمييز بالمنتجات الجديدة على تنافسية المؤسسة من خلال النقاط التالية:
- بإمكان المؤسسات التي تتبنى منتجات جديدة ذات نوعية وجودة عاليتين، كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات، وهذا لانفرادها بميزة تقديم منتجات جديدة مما يسمح لها بالحفاظ على ميزة التميز وتمييزها.
 - تسعى المؤسسات من خلال توجيهها نحو تطوير وتحسين المنتجات إلى تحسين صورة المنتج في نظر المستهلك، حيث إن استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على قدراتها التنافسية من أجل تنمية هذه الميزة، فإنه على المؤسسة أن تعمل على تجديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تقره ظروف السوق ومتطلبات الزبائن وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلك للمنتج.¹

ثالثا: المنتج الجديد و إستراتيجية التركيز.

- إن التجديد والتحسين في المنتجات يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا عن طريق التركيز على التطوير في خطوط الإنتاج أو في المنتجات أو حتى في سوق محددة من اجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختبار شريحة معينة من السوق، تتجه للسعي وراء تطبيق إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فبعدما تستخدم المؤسسة أسلوب على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة رائد السوق، وإذا

¹ قشوط إلياس، مرجع سابق، ص 116.

ما اتجهت إلى استخدام أسلوب التركيز على التميز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج فلو أخذنا شركة "بورش" للسيارات نجد أنها تتبنى أسلوب التركيز وهي تنافس شركة "جنرال موتورز" في صنف السيارات الرياضية.¹

المطلب الثالث: تأثير تطوير المنتجات على موارد المؤسسة.

إن التطوير إلى جانب كونه العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بأنواعها ووسائل الإنتاج، للرفع من مستوى الإنتاجية والضغط على التكاليف. فهو يتجاوز هذا إلى التأثير على مختلف الموارد الموجودة بحوزة المؤسسة، فقد ينتج عنه تعويض لمعدات إنتاجية أو تغيير لوظائف وتصميمات مما يتيح البحث عن كفاءات جديدة، أو إلغاء عمليات وطرق إنتاج تؤدي إلى البحث عن مواد أولية جديدة أو توفير المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية.

أولاً: تطوير المنتجات والموارد الملموسة.

إن الآثار التي تنتج عن تطوير المنتجات والتي تصيب موارد المؤسسة الملموسة كثيرة ومتنوعة وسنقوم بالتطرق إلى مدى تأثير المنتج الجديد على هذه الموارد.

1- بالنسبة للمواد الأولية: إن قيام المؤسسة بتطوير المنتجات من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية للإنتاج وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع أو التطوير.

- إذا كان تطوير المنتج: فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتناسب مع المنتج الجديد أي ضرورة البحث عن موردين آخرين إذا اقتضى الأمر.
- إذا كان التطوير في طرق أو عمليات الإنتاج: فإن درجة التأثير تكون أقل وضعيفة، ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية، ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر.

2- بالنسبة للتجهيزات ومعدات الإنتاج:

- التطوير في المنتج: لا يحتاج المنتج الجديد هنا إلى استثمارات جديدة في معدات الإنتاج بل يحتاج فقط إلى مواد أولية جديدة وبالتالي يمكن الاستفادة من هذا الأمر في تحقيق ميزة التكلفة الأقل في التصنيع واعتماد سلاح الأسعار المنخفضة كحاجز دخول أمام المنافسين المحتملين.

¹ عبد الكريم شوكمال وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

- **التطوير في طرق الإنتاج:** يتطلب الأمر هنا لجوء المؤسسة إلى تجديد معدات الإنتاج عن طريق شراء معدات جديدة أو كرائها، حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة بما يتماشى مع متطلبات التطوير أو الإبداع

3- بالنسبة للموارد المالية:

تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالتطوير المنتجات بأنها كبيرة وذات أمد طويل وضخمة خاصة إذا كان تطوير في المنتج وهذا مقارنة مع تطوير في معدات الإنتاج ولذلك تجد المؤسسات مصاعب في الحصول عليها بالقدر المطلوب

ثانياً: تطوير المنتجات والموارد غير الملموسة.

من خلال ما سبق تم تقسيم الموارد غير الملموسة إلى الجودة والتكنولوجيا والكفاءات والمعرفة.

1- المنتج الجديد والجودة: ينبغي على المؤسسة بناء إستراتيجية تستهدف تقديم منتجات جديدة والمواظبة

على ذلك فهي تهدف من خلالها إلى تحسن الجودة أو خفض التكاليف أو كلا الهدفين معاً، وبالتالي فإنه على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج الجديد وعلى صورتها الجيدة في أذهان المستهلكين، إذ أن الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية دون دراسة جيدة لرغبات الزبائن من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج.

ولعل أهمية جودة المنتج ودورها كمصدر للمزايا التنافسية يعود لكونها تمارس أثر مزدوجاً، فهي من جهة تريد من قيمة المنتجات في نظر الزبون وبالتالي الاستعداد لدفع ثمن أعلى ومن ناحية أخرى تحد من العيوب في المنتجات المصنعة وتزيد من الإنتاجية وبالتالي تكاليف نهائية أقل، وعليه ومن أجل معرفة متطلبات السوق فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات إذ لا يتوقف الأمر فقط على معرفة المعلومات بل على ضرورة استغلالها بشكل أمثل.¹

2- المنتج الجديد والتكنولوجيا:

إن تطوير المنتجات يحتم على المؤسسة أن تكون دائماً في يقظة تكنولوجية، أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا سواء كانت المعلومات الحالية أو المستقبلية، مما يساعد على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية وأن الأمر لا يتوقف عند معرفة التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الصناعة، بل يجب على المؤسسة أن تعرف كيف تستخدم هذه التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة.

¹ قشوط إلياس، مرجع سابق، ص 117.

3- المنتج الجديد والمعرفة: إن قيام المؤسسة بتطوير المنتجات يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة

الكوادر المعرفية والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير

أن الأمر لا يتوقف عن هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي.¹

4- المنتج الجديد والكفاءات:

يتزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات العاملة على تطوير وطرح المنتجات الجديدة بالكفاءات مع مرور

الوقت، وذلك لكون المنتج الجديد المتميز يتطلب ضرورة وجود أفراد ذوي مهارات عالية وخبرات

واسعة، إذ أن نجاح عملية تطوير وتقديم منتجات جديدة يتوقف جزء كبير منه على الكيفية التي يقوم

بها المسيرين بتحفيز وتشجيع العاملين وكذلك تجدر الإشارة إلى أهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه

يعتبر عاملاً استراتيجياً في تطور المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية

والتخطيط له، كذلك مراقبته من أجل الاستثمار الجيد في الكفاءات.²

المطلب الرابع: تأثير تطوير المنتجات على قوى التنافس.

إن دخول منتج جديد إلى الأسواق سيؤدي حتماً إلى إثارة القوى التنافسية حيث ستنبثق قوة المنتج الجديد على

إثارة المنافسة السوقية من خلال قدرته على:³

- إثارة وزيادة شدة المنافسة داخل القطاع.

- تأثير خصائص المنتج الجديد في قوة تفاوض المشتريين، المنتجين أو الموردين.

- قوة وخصائص المنتج الجديد ومدى إمكانية إحلاله بالمنتجات البديلة.

- مدى جذب أو إعاقة المنتجين الجدد في الدخول للصناعة.

1-المنتج الجديد وشدة المنافسة:

تسمح المنتجات الجديدة من جذب العملاء من المنافسين أو من دخول حصص سوقية جديدة مما يؤدي إلى

تخوف المنافسين على حصصهم السوقية وفي نفس الوقت يصعب الأمر على المنافسين إذا كانت المنتجات

الجديدة هي نتاج إبداعات تكنولوجية تؤدي إلى تخفيض التكلفة، حيث يمكن للمؤسسة استخدام سلاح الأسعار إذ

ما حاول المنافسون المنافسة في نفس الوقت المنتجات وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن

حصصها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار غير أنها قد تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح وربما تتحمل

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 85.

² قشوط إلياس، مرجع سابق، ص 118.

³ نفس المرجع، ص 115.

الخسائر وبالتالي فإن المنتجات الجديدة والتي هي نتاج إبداعات منخفضة التكاليف، سواء في طرق الإنتاج أو في مكونات الإنتاج تدعم الإستراتيجية التنافسية وتشكل عقبة ولو مرحلية في وجه المنافسين الأقوياء في نفس الصناعة.

2-المنتج الجديد وقوة تفاوض المشتري والموردين:

تعد الخصائص الجديدة في المنتجات الجديدة الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات وسوف يؤدي ذلك إلى تفضيل قوى من جانب المشتري، وهذا ما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة ما بين الموردين والمشتريين

وكذلك يتعلق الأمر بالموردين، فإذا كان يتوفر لدى الموردين منتج جديد بخصائص محددة بتكنولوجيا معينة، فإن ذلك يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة.

3-المنتج الجديد وتهديد المنتجات البديلة:

إذا كان المنتج الجديد متميزا ولم يكن له بدائل قوية تعيقه وتمثل تهديدا تنافسيا كبيرا تتيح الفرصة أمام المؤسسة للرفع من الأسعار وحتى الأرباح الإضافية وبذلك يضمن المنتج الجديد استمرارية الميزة التنافسية مدة أطول، لكن يتوجب على المؤسسة عدم إغفال التطوير والإبداع المستمرين في المنتج والطرق الإنتاجية.

4-المنتج الجديد وإمكانية دخول منافسين محتملين للسوق:

إذا ما تمكنت المؤسسة القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها من خلال قيامها بالإبداع المستمر وبالتالي التطوير المستمر للمنتجات فإن الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد للصناعة، وعندما تتناقض تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعار عالية وان تحقق أرباحا كبيرة عما إذا كان الحال مختلفا.

ومن الواضح انه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء إستراتيجية إبداعية لتقديم منتجات جديدة تلبي الرغبات والحاجات الحالية والناشئة للمستهلكين تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، حيث أن قوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكبر والأهم لمعدلات الربح في مجال من مجالات الصناعة بشكل معقول.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الميزة التنافسية تعتبر أحد مفاتيح نجاح المؤسسات، وإحدى التحديات المعاصرة الذي يفرض على المؤسسة تجديد كل ما تملك من موارد وطاقات في سبيل تأكيد حضورها القوي على مستوى صناعتها.

إن امتلاك ميزة تنافسية تعكس بالدرجة الأولى حاجات ورغبات الزبائن وتحقق رضاهم، وهو ما يحقق لها التفوق مقارنة مع منافسيها، وخلق قيمة متميزة أيا كانت الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية. ويعتبر تطوير المنتجات أحد المداخل المهمة والتي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية حيث تعتبر إحدى الوسائل الإستراتيجية التي تسهم في بقاء ونمو وتوسع المؤسسات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية في

مؤسسة مطاحن عمرين عمر

تمهيد الفصل

يتوقف وجود المؤسسة واستمرارها على مقدرتها على إشباع حاجات المستهلك الذي يضعها أمام حتمية وضع الاستراتيجيات اللازمة لتلبية حاجاته على أفضل وجه بحيث تعتبر عملية تطوير المنتج ذو أهمية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة المنافسة في السوق، و ذلك من خلال إضافة بعض المنتجات أو تحسينها، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتدعيما لما تناولناه في الجانب النظري من خلال فصلين، تمت محاولة إعداد دراسة ميدانية لتحليل دور تطوير المنتجات في إحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص، وهي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ومعرفة مختلف العمليات الخاصة بتطوير المنتجات التي تقوم بها وكيفية مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية لها.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتقديم المؤسسة.
- خصائص المؤسسة.
- تطوير المنتجات و دوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتقديم المؤسسة

من الضروري في أي دراسة ميدانية أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في دراسته، فأى دراسة تحتاج إلى الربط بين ما هو نظري و ما هو ميداني، باعتبار أن الميدان هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة في شقها النظري فهناك علاقة بين طبيعة الموضوع ومجالات الدراسة والأدوات المستخدمة، لذا سنحاول الوقوف في هذا المبحث عند منهجية الدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة ووسائل جمع البيانات وكذا مبررات اختيار ميدان الدراسة، ثم نقوم بإعطاء نبذة تاريخية عن نشأة مجموعة عمر بن عمر للمنتجات الغذائية و مؤسسة المطاحن وتقديم البطاقة الفنية لهذه المؤسسة وبعد ذلك ننتقل إلى عرض هيكلها التنظيمي والتحليل الوظيفي لمختلف المديرية وكذا إبراز مختلف المهام والأهداف الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يعد عملية تصميم منهجية الدراسة الميدانية الجوهر والبداية التي لا يمكن بدونها القيام بالدراسة، ذلك أن تصميم منهجية الدراسة هي التي توفر الدليل المتدرج لكافة المراحل الواجب إتباعها وصولاً إلى تحقيق الهدف النهائي من الدراسة المتمثل في تحليل ودراسة تطوير المنتجات وتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وسوف نعرض في هذا الجزء مراحل إنجاز دراستنا الميدانية، حيث نتطرق إلى أسباب اختيار ميدان الدراسة، أدوات جمع المعلومات، وأيضا المجالات المكانية والزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

أولاً: أسباب اختيار ميدان الدراسة.

تتعلق مبررات اختيار ميدان الدراسة بجملة من الأسباب، منها ما يتعلق بالمؤسسة، ومنها ما يتعلق بالمنتجات التي تنتجها المؤسسة وهذه الأسباب هي كما يلي:

1- أسباب اختيار مجموعة عمر بن عمر للمنتجات الغذائية:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار مجموعة عمر بن عمر للمنتجات الغذائية أولاً وبطبيعة الحال لأنها مؤسسة إنتاجية وتقع في نطاق عملنا، أما ثانياً فهو التطور الملحوظ في نشاط هذه الأخيرة، والذي يمكن ملاحظته من خلال تشكيلة منتجاتها سواء ما تعلق بالمصبرات أو العجائن والسميد، هذا على الرغم من أننا لا نرى لها ترويجاً كبيراً مقارنة بمنافسيها في هذا المجال.

2- أسباب اختيار مؤسسة المطاحن:

بالإضافة طبعاً أن طبيعة نشاط المؤسسة له علاقة بموضوع الدراسة وذلك ما تبين لنا من خلال بعض المعلومات الأولية وكذا المعرفة السطحية لسير عمل المؤسسة يوجد سبب آخر وهو أهم سبب دفعنا للقيام بالدراسة الميدانية فيها ألا وهو عند زيارتنا لها لأول مرة كان الاستقبال والمعاملة جيدة من قبل عمالها سواء ما تعلق بعمال الأمن وتوجيههم لنا أو ما تعلق برئيس مصلحة الموارد البشرية والعاملين معه و كذا مدير القسم التجاري للمؤسسة والعاملين معه إذ على الرغم من عدم وجود أي وساطة تم منحنا الموافقة الفورية للقيام بالتريص فيها.

أيضاً تعود أسباب إصرارنا على إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

- توفر المؤسسة على مصلحة تسويق، وهذا قل ما نجده في المؤسسات الجزائرية.
- سمعة المؤسسة واسمها في السوق، بالإضافة إلى نموها وتطورها السريع.
- وجود منافسة قوية في السوق الوطنية بين مختلف العلامات التجارية في مجال العجائن والسميد.
- عدم وجود فوارق معتبرة في أسعار مختلف العلامات التجارية في مجال العجائن والسميد.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

بعد ذكرنا لأسباب اختيار ميدان الدراسة، نرى من المفيد أن نبين الوسائل والتقنيات التي استعملناها في عملية جمع المعلومات، وتمثلت هذه الوسائل في:

1- المقابلة:

تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات و أكثرها استخداماً في البحث العلمي، إذ حاولنا الاستفادة منها في دراستنا للحصول على معلومات دقيقة وذات مصداقية و موثوق بها، فركزنا مقابلاتنا مع رؤساء المصالح على غرار رئيس مصلحة الموارد البشرية، رئيس المصلحة التجارية، وذلك للتعرف بشكل دقيق وعن قرب على مهام كل من هاتين المصلحتين خاصة فيما يخص المصلحة التجارية و أيضاً رئيس مصلحة الإنتاج لمعرفة العملية الإنتاجية بالإضافة إلى بعض الإطارات بالمؤسسة، وهذا عن طريق طرح بعض الأسئلة الشفوية التي رأيناها في صلب الموضوع وتسجيل الأجوبة على أوراق استعملناها بعد إعادة صياغتها في التحليل والعرض في مختلف أجزاء الدراسة الميدانية.

2- الملاحظة:

إثر زيارتنا المتكررة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر سجلنا بعض الملاحظات عن طريق تشخيصنا المباشر لما يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك لاستخدام هاته الملاحظات كبيانات تصب مجملها في وصف المنتجات والعملية الإنتاجية بالمؤسسة للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

3- الوثائق الرسمية:

اعتمدنا أيضا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق الرسمية المتوفرة لدى المؤسسة بغية الحصول على المعلومات التي تفيدنا، وذلك بهدف الاستفادة منها في الدراسة والتحليل، بالإضافة إلى الموقع الرسمي للمؤسسة وصفحتها الرسمية على موقع التواصل الاجتماعي فايس بوك. وكإشارة للصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة والتي حالت دون الوصول إلى النتائج المتوقعة خاصة فيما يخص الدراسة الميدانية، تمثلت في تخوف مسؤولي ومسيري المؤسسة من المنافسة وهذا ما جعلهم يرفضون الإدلاء ببعض المعلومات والتهرب من بعض الأسئلة.

المطلب الثاني: تقديم مجموعة عمر بن عمر ومؤسسة المطاحن

قبل معالجة إشكالتنا الرئيسية سنحاول التعريف بمجموعة عمر بن عمر للمنتجات الغذائية، مع التركيز على مؤسسة المطاحن التي هي المقر الذي اخترناه للدراسة، إذ سنقوم بعرض نبذة عامة عن المؤسسة محل الدراسة بعد الإشارة أولا إلى نبذة عن المجموعة ككل.

أولا: تقديم مجموعة عمر بن عمر للمنتجات الغذائية

مجموعة عمر بن عمر هي شركة عائلية ذات مسؤولية محدودة تأسست سنة 1984 على يد الأب السيد عمر بن عمر، وتحولت الأعمال التجارية للعائلة إلى الاسم التجاري مجموعة عمر بن عمر، وتسير حاليا من طرف الابن العبد بن عمر، يقدر رقم أعمال المجموعة بـ 20 مليار دينار جزائري كما توظف أكثر من 1028 عامل مقسمين بين إدارات ومسؤولون وعمال تنفيذيون بمستويات مختلفة وفي جميع الفئات وهذا الرقم في ارتفاع مستمر وذلك نظرا للتوسعات التي تشهدها من فترة لأخرى، كما تعد مجموعة عمر بن عمر واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية التي يعتمد عليها في التصنيع الغذائي، وذلك بفضل منتجاتها ذات النوعية العالية.

تنشط المجموعة في المجالات التالية:

- المصبرات
- السميد
- العجائن والكسكس
- التنمية الزراعية، أما من حيث التنوع فقد استثمرت المؤسسة مؤخرا في مجال التطوير العقاري فقد قامت بإنشاء 46 مسكن في الفجوج وأيضا مشاريع قيد التنفيذ.

أما بالنسبة لتطور المجموعة بالسنوات فهو كما يلي:

- **1984:** إنشاء وحدة المصبرات (CAB) في بوعاتي محمود تبعد 17 كم من قالمة.
- **1986:** بداية الإنتاج بالنسبة لمؤسسة المصبرات.
- **1991:** شهدت المجموعة أول توسع في مؤسسة المصبرات ببوعاتي.
- **1998:** شهدت المجموعة ثاني توسع في القدرة الإنتاجية لمؤسسة المصبرات ببوعاتي محمود.
- **2000:** إنشاء مؤسسة ذات مسؤولية محدودة لمطاحن بن عمر.
- **2002:** في جوان انطلقت بداية نشاط مطاحن القمح الصلب:
 - باستطاعة تحويلية مقدرة ب: 300 طن في اليوم.
 - المنتجات المصنعة: سميد ممتاز، سميد عادي، سميد خاص بالعجائن والكسكس.
- **2003:** شهدت المؤسسة ثالث توسع في القدرة الإنتاجية لمؤسسة بوعاتي محمود، هذا التوسع هو الأكبر والذي يعتبر بداية إنتاج معجون الطماطم ثلاثي التركيز، لب الفواكه، الفلفل في أكياس معقمة، حيث أن هذه العملية تسمح بالحد من ضغط استقبال الفواكه الموسمية، وزيادة وتيرة أعمال التحويل والتعليب على مدار السنة، وأيضا تم إنشاء خلية زراعية على مستوى وحدة المصبرات بمساعدة بعثات من الخارج لإرشاد وتدريب وتعليم زارعي الطماطم.
- **2006:** شهدت المجموعة توسع في مؤسسة مطاحن القمح الصلب باستطاعة تحويلية قدرت ب: 400 طن في اليوم، بالتالي الاستطاعة التحويلية الكلية من القمح الصلب أصبحت: 700 طن في اليوم.
- **2006:** إنشاء لموقع الفجوج على بعد 3 كم من قالمة بإجمالي طاقة إنتاجية 10000 طن.
- **2009:** تأسيس وحدة العجائن والكسكس على مستوى مؤسسة المطاحن حيث تقدر القدرة الإنتاجية للوحدة الجديدة ب:
 - العجائن القصيرة: 65000 كغ في الساعة.
 - الكسكس: 1200 كغ في الساعة.
 - الإنتاج الكلي: 7.7 طن في الساعة (184.8 طن في اليوم).
- **2011:** تم إنشاء وحدة بومعيزة في ولاية سكيكدة خاصة بالمصبرات.
- **2011:** أيضا شهدت هذه السنة توسع فيما يخص العجائن الطويلة والكسكس حيث أصبحت القدرة الإنتاجية تقدر ب:
 - العجائن الطويلة: 3000 كغ في الساعة.

➤ الكسكس: 4800 كغ في الساعة.

➤ الإنتاج الكلي: 15.5 طن في الساعة (372 طن في اليوم).

ثانيا: نبذة عن مؤسسة المطاحن محل الدراسة

تعد مؤسسة المطاحن من أبرز المطاحن في ولاية قالمة خاصة وفي الجزائر عامة فهي تقع في الشمال الشرقي للولاية تحديدا بالمنطقة الصناعية ببلدية الفجوج بحوالي 4 كلم، يحدها شرقا هيليوبوليس وشمالا بلدية الفجوج أما من الغرب بلدية مجاز عمار ويحدها جنوبا بلدية قالمة.

بعد دراسة الجدوى لإعداد المشروع من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة وإمكانيات التمويل، وبناءا عليها وعلى النتائج التي تحصلت عليها تم إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في نهاية 1999 وبداية 2000، وأوكلت مهام الإنجاز آنذاك لمؤسسة إيطالية رائدة في هذا المجال بمساعدة مهندسين محليين من الكفاءات الجزائرية.

شرع في الإنجاز يوم 28 ماي 2000 حيث دامت مدة الإنجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى، سعتها 300 طن في اليوم ، وبدأت عملية الإنتاج 27 ماي 2002 وكان عدد عمالها في البداية يقدر بـ 34 عامل وتتربع على مساحة 3.5 هكتار ، وفي 04 مارس 2005 بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة بقدرة إنتاجية 400 طن في اليوم ، إلا أن العملية الإنتاجية انطلقت بشكل رسمي في جويلية 2006 نظرا لزيادة الطلب على منتجات الوحدة ، حيث أصبح الإنتاج الكلي للوحدة يقدر بـ 700 طن في اليوم وهذا التوسع في إنتاجها جعلها تتربع على مساحة 10 هكتارات وزاد عدد عمالها ليصبح 365 عاملا، كما تتوفر وحدة مطاحن عمر بن عمر على رأس مال قدره 50000000000 دج.

الجدول رقم (2): القدرة الإنتاجية للمؤسسة من السميد

الوحدة: طن/ اليوم

المادة المستعملة	القدرة الإنتاجية
القمح الصلب	700 طن في اليوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على موقع المؤسسة الرسمي www.amorbenamor.net

حيث تقدر القدرة الإنتاجية للمؤسسة في العام بـ:

- 250000 طن من السميد.

- 60000 طن من القدرة التخزينية للقمح.

أما فيما يخص التحسينات والتطورات فهي كما يلي:

- فيما يخص التحسينات المحققة بالمؤسسة تم إدخال آلة جديدة في العملية الإنتاجية في سنة 2006 بهدف زيادة جودة المنتج، حيث تعمل الآلة على نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن، مما أدى إلى تفعيل العملية الإنتاجية.

- من بين التطورات الحاصلة بالمؤسسة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من خلال إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات، ويساعد في الكشف عن العطل الحاصل فيها وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع عملية التصحيح، حيث واجهت الوحدة العديد من المشاكل أهمها التبعية التي تعاني منها في مجال التموين حيث أنها تستورد المادة الأولية من السوق العالمية، وعند حدوث الأزمة العالمية وارتفاع أسعار القمح الصلب في الأسواق العالمية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض في وتيرة الإنتاج، والتوقف عن الإنتاج في شهر ديسمبر 2007، ولهذا السبب تدخلت الدولة لحل هذه المشكلة في جانفي 2008 عن طريق تدعيم هذه المادة الأولية، على أن تنتج الوحدة نصف الإنتاج اليومي المتمثل في 350 طن يوميا من القمح الصلب، ولكن فرضت عليها ألا يتعدى سعر الكيس الواحد من السميد الممتاز وزن 25 كغ سعر 1000 دج عند المستهلك النهائي.

- من بين الإنجازات المحققة من طرف المؤسسة هو الشروع في إنجاز مصنع جديد خاص بالعجائن في 15 أوت 2008 و بدأت العملية الإنتاجية في 01 جوان 2009، هذا المصنع يتواجد على الجانب الأيسر من وحدة المطاحن، حيث تم تأسيس هذا المصنع للقيام بنشاط تحويل السميد الممتاز (SSSE) إلى عدة أصناف من العجائن و الكسكس، إذ تقدر القدرة الإنتاجية له كما هو موضح في الجدول رقم..

الجدول رقم (3): القدرة الإنتاجية للمؤسسة من العجائن

الوحدة: كغ / الساعة

المنتج	القدرة الإنتاجية
العجائن القصيرة	6500 كغ في الساعة
الكسكس	6000 كغ/سا
العجائن الطويلة	3000 كغ في الساعة
العجائن الخاصة	500 كغ في الساعة

المصدر: من إعداد الطالبة

– أما بالنسبة للقدرة الإنتاجية في العام مقدرة بـ 138000 طن من العجائن والكسكس.

من خلال الجداول السابقة يمكن تفسير القدرات الإنتاجية للمؤسسة وتطورها من عام لآخر هو حرص هذه الأخيرة على إرضاء العميل والتركيز عليه و أخذ آراءه بعين الاعتبار في التحسين والتطوير لمنتجاتها، و كذلك حمل عمال المؤسسة في أذهانهم لعبارة موحدة وهي ثقافة الجودة، أي أن على المؤسسة أن تنتج منتج ذو جودة عالية قادر على بيع نفسه، هذا ما سمح لها في عام 2010 بالحصول كل من شهادة الجودة ISO 9001 V 2008 و ISO 22000 V 2005 الخاص بالسلامة الغذائية وهذا حسب ما أوضحه عمال المؤسسة، ما يسمح لها بالحفاظ على علاقة دائمة مبنية على الثقة مع الزبون تعززه إقامة شراكة من شأنها أن تؤدي إلى الاقتصاد الأمثل و الأمن المشترك يقنع الزبون بالمنتج ذو الجودة العالية الذي تقدمه المؤسسة، إذ ينعكس هذا التطور المستمر في القدرات الإنتاجية لها من خلال التسيير الجيد والتنسيق المتواصل بين الوحدات المختلفة وهذا ما سنبينه في الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والتحليل الوظيفي لمديريات المؤسسة محل الدراسة

يهدف الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى تحديد كل ما تنظمه المؤسسة من علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتأمين الترابط والتعاون والتنسيق بينهم للحفاظ على وحدة الهدف وتأمين التماسك وانتقال المعلومات وتدقيقها أفقياً وعمودياً بين مختلف الأنشطة وتعزيز اتخاذ القرارات وفعاليتها ما يساعد الإدارة العليا في إعداد استراتيجياتها لذا سنتناول في هذا المطلب الهيكل التنظيمي والتحليل الوظيفي للمديريات.

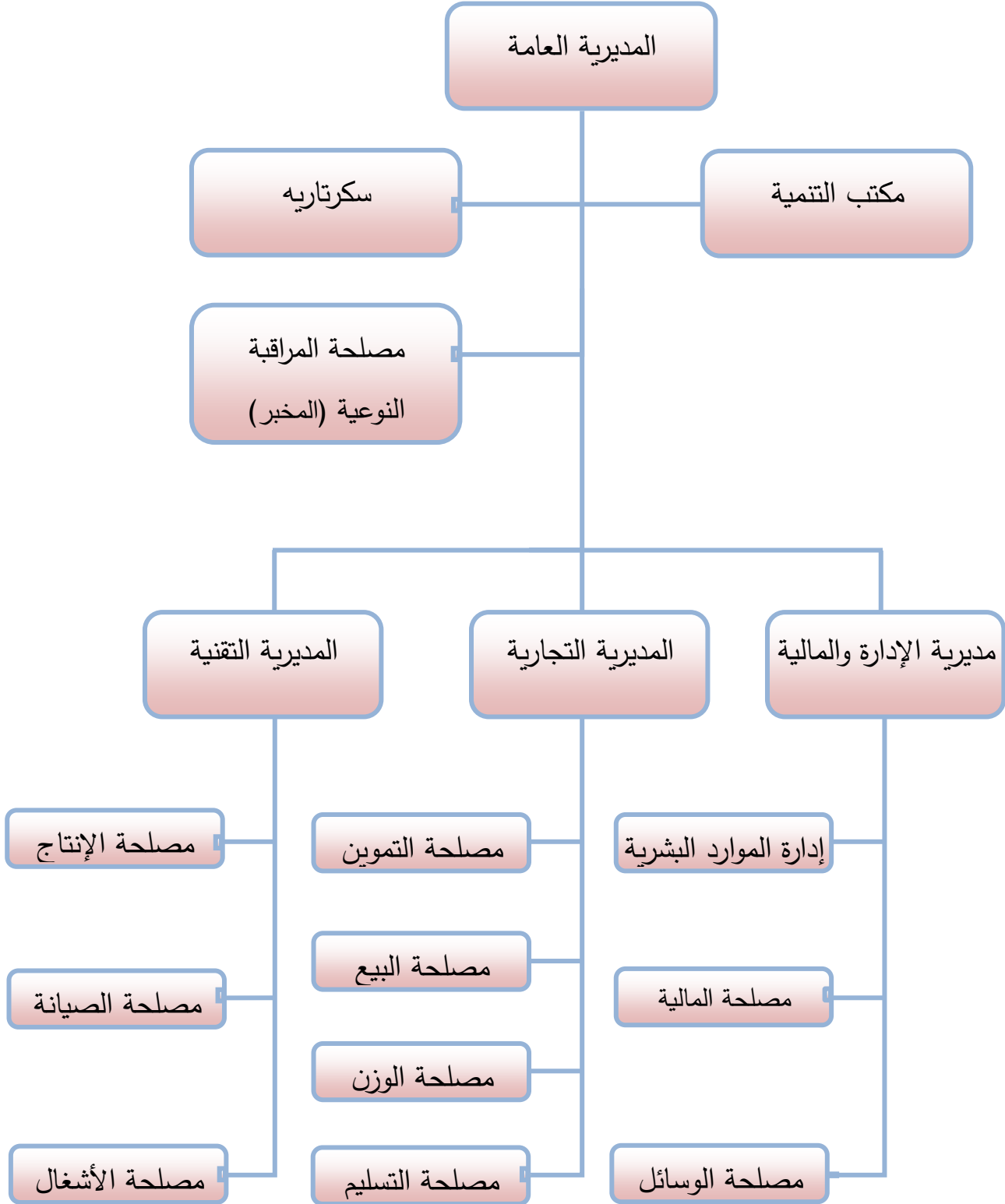
ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من:

- المديرية العامة: توجد في أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات واتخاذ القرارات في المديريات التالية والمهام المنوطة بها.
- مديرية الإدارة المالية: تعمل على تسيير أموال المؤسسة وجلب الموارد الضرورية لتلبية حاجيات المؤسسة.
- مديرية التجارية: تعمل على الإشراف على متابعة الأعمال التجارية، مراقبتها ومتابعتها لنمدى تحقيق الأهداف المسطرة أي تحقيق رقم الأعمال المطلوب.
- المديرية التقنية: تعمل على الإشراف على العملية الإنتاجية ومختلف النشاطات المتعلقة بها من صيانة وتدخلات تقنية الآلات، كما تشرف على مختلف التحسينات الجديدة في المؤسسة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن توضيح هيكل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: المديرية التجارية

ثانيا: التحليل الوظيفي للمديرية

بعد تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، يجب عرض وظيفة كل مديرية وهذا سيظهر من خلال التحليل الوظيفي للمديرية كما يلي:

1- المديرية العامة:

تتمثل مهمتها الأساسية والرئيسية في إنجاز مختلف المهام ذات الصلة بالمحيط الداخلي و الخارجي، والإشراف و المتابعة على مختلف المهام التي تقوم بها المديرية الفرعية، وتوزيع المهام والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المسطرة، وتتحصر في الآتي:

- إدارة وتسيير مختلف شؤون وتعاملات المؤسسة.
 - الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لضمان سير العمل وفقا لما هو مخطط له.
 - تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف المصالح والأقسام.
 - تقوم بإصدار النظام الداخلي للمؤسسة والإعلان عن التجديدات الواقعة عليه من قوانين وتغيرات في مواده، كما تقوم بتطبيقه ووضع حيز التنفيذ.
 - التنسيق بين مختلف الوظائف.
 - إعداد استراتيجيات ومخططات المؤسسة وتحديد الأهداف الكمية والكيفية والعمل على تحقيقها.
 - تهتم بحل الخلافات التي تنشأ بين المؤسسة ومختلف المتعاملين معها من عمال وموردين وزبائن... الخ.
 - السهر على أمن وسلامة المؤسسة بتجهيزاتها وبنياتها وموظفيها.
- وتتفرع هذه المديرية إلى:

• مكتب التنمية:

من مهامه:

- تكوين العاملين وترقية مستواهم العلمي والعملية وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية المحيطة للتكيف معها ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، يبعث عمال متخصصين في مجال عملهم لحضور الملتقيات عبر التراب الوطني، وإجراء تربيصات في دول أجنبية.
- الاهتمام بالموارد البشري بتدريبه وتعليمه لرفع كفاءته الحالية، وإكسابه مهارات ومعارف وما يتلاءم ومتطلبات الاقتصاد العالمي الجديد.

• السكرتارية:

تساهم في حفظ أرشيف المديرية وتسجيل كل الصادرات والواردات من البريد بالاعتماد على جهاز الكمبيوتر، وتنظيم العلاقات والمواعيد مع مختلف المتعاملين.

• مصلحة مراقبة النوعية:

تعتبر هذه المصلحة مصلحة حساسة نظرا لطبيعة منتجاتها التي تعتمد اعتمادا كلي على " جودة المنتج " وتتحقق هذه الغاية من خلال:

- مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها.
 - مراقبة النوعية الفيزيائية والكيميائية للمنتج من خلال إجراء التحاليل اللازمة.
 - إجراء الفحوص والتحليل على المادة الأولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء، حجم حبة القمح "نوعية القمح".
 - القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند عملية تخزين المادة الأولية وكمية الماء الواجب إضافتها للمادة الأولية في مراحل عملية إنتاج المنتج.
- ويقوم المكلف بهذه المصلحة في المؤسسة بكتابة تقرير يومي مفصل لكل الجهات المعنية بهذه النتائج.

2- مديرية الإدارة والمالية:

تتضمن هذه المديرية المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة والمالية:

- تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار وعن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة.
- تولي العلاقات مع أطراف خارجية مختلفة: المؤسسات المالية، المؤسسات العامة، الهياكل الحكومية... الخ
- إعداد تقارير العمل الشهري.
- متابعة وتسجيل جميع العمليات والمعاملات المالية والمحاسبية مع المتعاملين الداخليين للمؤسسة والخارجيين.
- متابعة وكشف الأخطاء المحاسبية والعمل على تصحيحها (مراقبة التسيير).

بصفة عامة تهدف عملية المراقبة المحاسبية خاصة الداخلية منها لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح أو خسارة، وبالتالي تحديد مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة، وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

○ فرع الخزينة: يعتبر هذا الفرع الركيزة الأساسية في مصلحة المحاسبة والمالية، حيث يقوم بتسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.

○ فرع المحاسبة العامة: مهمة هذا الفرع تسجيل جميع العمليات اليومية التي تجري على مستوى الوحدة، والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات في وثائق خاصة بذلك (دفتر اليومية)، كذلك متابعة مختلف الديون والعمل على تغطيتها وتسديدها في مواعيد والمتابعة المستمرة للإيرادات والمصاريف.

كما يسمح هذا الفرع بالمشاركة في الخطة المالية للمؤسسة ومسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية السنوية، ومختلف الأعمال المحاسبية الأخرى كإعداد الميزانية التقديرية، إعداد التصريحات الجبائية التي تطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة، كما يمكنه تحديد سعر التكلفة لكل منتج.

- مصلحة الوسائل العامة:

وهي عبارة عن مكتب صغير يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثل الأوراق والأقلام، وكذلك تموين الوحدة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل، التجهيزات المكتبية، الإعلام الآلي، قطع غيار الصيانة، تسديد فاتورة الهاتف... الخ.

- إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بالوحدة هي الإدارة المسؤولة عن التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية، وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام القوانين، وانتظام العمل، وتعمل هذه المصلحة على تحقيق المهام التالية:

- متابعة الأفراد من حيث دراسة المناصب، مراقبة الغيابات، ظروف العمل وتطبيق الإجراءات أو الجزاءات التأديبية.
- الاحتفاظ بملفات العاملين وإعداد كشوف الأجور والمرتببات.
- إعداد خطط التدريب والتكوين والإشراف على تنفيذها.
- العمل على تطبيق الصارم للقوانين في ظل النظام الداخلي واحترامه.
- تكييف الأجور والمرتببات المستحقة مع المعطيات اليومية والمستجدة شهريا لكل موظف بالوحدة، معدل ساعات العمل الإضافية، الغيابات... الخ.
- تشرف على الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، بإتباع الاستراتيجيات والخطط الكفيلة بذلك.

- حفظ كل المعلومات الخاصة بكل موظف في أجهزة الإعلام الآلي في بطاقات شخصية.
- وإدارة الموارد البشرية في هذه الوحدة تهتم كذلك بالخدمات الاجتماعية وسلامة وأمن العمال، وبذلك فهي تنقسم بدورها إلى مصلحتين:
 - مصلحة تسيير المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بكل ما سبق ذكره، أي متابعة وضعية العمال وملفاتهم وكل ما يتعلق بالأجور والمرتبات والعلاقات المختلفة... الخ.
 - مصلحة الشؤون الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بجميع خصوصيات العمال من الناحية الاجتماعية كالمنح والعطل اليومية، والعطل المرضية، كما تهتم بضمان تأمينهم في حالة حوادث العمل والأمراض المهنية.

3- المديرية التقنية:

- تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح أساسية تتمثل في مصلحة الصيانة ومصلحة الإنتاج ومصلحة الأشغال، وتهتم بتحقيق المهام التالية:
 - الإشراف على مختلف المصالح والأقسام التابعة لها والتأكد من السير الحسن لهذه المصالح والأقسام.
 - تعتبر بمثابة الإدارة المسؤولة عن الأنشطة والعمليات المختلفة في عملية إنتاج المنتج عن طريق الإعلان عن تقارير الأنشطة وتصحيحها في حالة وجود بعض الأخطاء.
 - تعتبر الإدارة المسؤولة عن الوفاء بالطلبات والموافقة عليها في الآجال المحددة وبالكمية والكيفية والجودة المطلوبة من طرف العملاء.
 - الإشراف على تسيير علاقات المؤسسة مع زبائنهم والموردين ومختلف المتعاملين معها فيما يخص المنتج. وتنقسم المديرية التقنية إلى:
 - مصلحة الإنتاج:

تتكفل هذه المصلحة بتوفير المادة الغذائية (المنتج) للزبائن والسهر على توفير مختلف الظروف الواجب توفرها لتسريع سيرورة العملية الإنتاجية من مواد أولية، آلات، عمال ذوي مهارات متخصصة، تحاليل مخبرية ... الخ، وبذلك فإن نشاط المؤسسة يتمثل في تحويل المادة الأولية (المدخلات) إلى منتج نهائي (مخرجات) بالكمية والنوعية المطلوبة.

• مصلحة الصيانة:

تعتبر هذه المصلحة من الضروريات بالنسبة للمؤسسة إذ أن معظم نشاطها يتركز وبشكل كلي على آلات الطحن لإنتاج المنتج النهائي، والمسؤولية في هذه المصلحة تقع بالدرجة الأولى على عمال الصيانة، وتضم: مصلحة الكهرباء، مصلحة الميكانيك، ورشة تبديل القطع، ويتمثل دور كل هته المصالح في:

- تزويد المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد وقطع الغيار.
- مراقبة آلات الطحن وإصلاحها إن وجد فيها عطل في الوقت المناسب.
- إعداد تقارير شهرية على عدد التعطلات التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات والتقنية التي قامت بها، وسائل معالجة المعلومات (الإعلام الآلي)، وسائل توفير الكهرباء، وتأمين الطاقة، وسائل التكيف...الخ.
- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات، كما توفر معلومات كافية للعمل تمكنهم من معرفة كيفية صيانة الآلات ذات التكنولوجيا العالية.
- تصليح وسائل النقل والإمداد الخاصة بالوحدة.

• مصلحة الأشغال والدراسات:

تتمثل مهامها في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وثيرة الإنتاج أو زيادة جودة المنتج.

4- المديرية التجارية:

تنقسم هذه المديرية إلى:

• مصلحة التموين: تتكفل هذه المصلحة بـ:

- تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن.
- شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالوحدة.
- ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها.
- مراقبة باستمرار دخول وخروج مختلف الموارد الأخرى من غير المنتج من المخازن.
- استلام ما تم شراؤه من قطع غيار وتجهيزات وتسليمها للمصالح المعنية بها عند الطلب.
- تزويد الوحدة بالقمح الصلب الضروري في العملية الإنتاجية عن طريق شراؤه من مصادره المختلفة، إما من داخل الوطن أو خارجه (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المكسيك، فرنسا) من أجل استمرار العملية الإنتاجية.

• مصلحة البيع والتسويق:

- تعتبر هذه المصلحة القلب النابض للمؤسسة حيث تتكفل ببيع وتسويق وتقديم المنتج النهائي (السميد ومشتقاته) وذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف رئيس المصلحة، وبناءا على موافقة مدير المؤسسة، ووفق برامج وسياسات مبرمجة ومسطرة من قبله، إذ تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
- مراقبة وبصفة مستمرة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة خاصة ما تعلق بحصص السوق التي يمتلكها المنافسين.
- تنفيذ دراسات سوقية حول المستهلكين والمنافسة المحلية والدولية.
- تحديد الفرص المتاحة وإمكانية اختراق الأسواق المستهدفة.
- البحث عن منافذ تسويقية جديدة في السوق الجزائرية من أجل ضمان على الأقل التواصل مع المستهلكين من خلال تقريب المنتج إليه في الوقت المناسب مما ينجر عن ذلك زيادة وفائهم لهذه المنتجات.
- تقوية عملية الاتصال مع المستهلكين من خلال الإشهار والترويج.
- إعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع المتعاملين الاقتصاديين معها.
- إعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع التي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وتحويل نسخ منها إلى دائرة المالية والمحاسبة.

• مصلحة الوزن:

- تعمل هذه المصلحة على وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤسسة كمرحلة أولية وتتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالمادة الأولية وبعدها وزن الشاحنة وهي فارغة، ويحدد الفارق بينهما، هذا الأخير يمثل وزن القمح الصلب الفعلي.
- وبعد عملية الوزن للمادة الأولية يقوم مسؤول المصلحة بتحرير محضر يضع فيه جميع المعلومات، المتمثلة في الاسم واللقب، وزن الشاحنة معبئة، وزن الشاحنة فارغة، لوحة الترقيم، وتعاد نفس هذه العملية في حالة المنتج النهائي عند عملية بيعه، ولكن بإضافة نوع وكمية السميد إلى المحضر.

• مصلحة التسليم:

- تتكفل هذه المصلحة بتسليم المبيعات.

المطلب الرابع: طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها كما يلي:

أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة

تمكنت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع في السوق المحلي حيث تغطي جزءاً هاماً من احتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج مجموعة من المنتجات والمتمثلة أساساً في السميد ومشتقاته، العجائن بنوعها الطويلة والقصيرة بالإضافة إلى الكسكس، باعتبار هذه المنتجات عبارة عن منتجات واسعة الاستهلاك في السوق الجزائري عامة وفي الشرق الجزائري خاصة، وتستعمل بطريقة شبه يومية من قبل العائلات، هذا ما يفرض على المؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة من قبلهم، باعتبارها مسؤولة عن التموين بهذا المنتج خاصة فيما يخص الشمال الشرقي الجزائري.

يتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالاستمرارية والتواصل وعملية غير متقطعة، حيث تعتمد على فرق التناوب، أين تكون ثلاثة فرق في حالة عمل متناوب لمدة ثمانية ساعات، والفرقة الرابعة في حالة راحة، ومواقيت العمل هي كالاتي:

- **الفرقة الأولى:** تعمل من الساعة الخامسة والنصف (05.30) صباحاً إلى الساعة الواحدة والنصف (13.30) زوالاً.
 - **الفرقة الثانية:** تعمل من الساعة الواحدة والنصف (13.30) زوالاً إلى الساعة التاسعة والنصف (21.30) مساءً.
 - **الفرقة الثالثة:** تعمل من الساعة التاسعة والنصف (21.30) مساءً إلى الساعة الخامسة والنصف (05.30) صباحاً.
 - **الفرقة الرابعة:** تكون في فترة راحة، ثم تأخذ مكانها فيما بعد في النشاط محل فرقة تكون قد دخلت في فترة راحة.
- فالنظام الداخلي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مصادق عليه من طرف المحكمة المختصة إقليمياً ويطبق على جميع عمال المؤسسة، وهو مطبق في المواد التي لها علاقة مع:

- تنظيم العمل.
- الوقاية الصحية، الأمن، طب العمل.
- الانضباط.

ومما سبق يتضح أن النظام الداخلي للمؤسسة يتضمن ثلاث أجزاء وهي:

الجزء الأول: تنظيم العمل ويتضمن:

- الأهداف: حيث توفر نسخة للعمال من النظام الداخلي بقصد تمكينهم من أداء واجباتهم بأقصى مؤهلاتهم، والأعمال المتصلة بمناصب عملهم وحملهم على التقيد بالتعليمات العامة في مجال الحقوق والواجبات.
- الواجبات والإخلال بها، مواقيت العمل، ساعات العمل التناوبي، الواجبات بزيادة ساعات إضافية المداومة، العطل الأسبوعية، العمل الليلي.
- برنامج التمتع بالحوافز والتعليمات المرتبطة بالعمل، حوافز المردودية، الأجر القاعدي، العطلة السنوية وتوزيعها حيث يتم تحديدها من قبل إدارة المؤسسة.
- التأخيرات والغيابات غير المبررة (الاقتطاع من الأجر بسبب التأخر)، واجب العامل المريض، متابعة ومراقبة انضباط العمل، الغياب المأذون والغير مأذون، وصل الخروج، ترك منصب العمل.

الجزء الثاني: الوقاية الصحية، الأمن، طلب العمل يتضمن الجزء الثاني مواد تلزم العامل باحترام القواعد والتعليمات المتعلقة ب:

- الأمن: تعليمات في مجال المعدات، آلات وميكانيزمات خطيرة، ممنوعات في مجال الأمن.
- المسؤولية في مجال الوقاية الصحية، الأمن في الأماكن ووسائل العمل من ملابس العمل والتجهيزات ومعدات الأمن، قواعد متعلقة بالآلات، الوسائل، العتاد، الحوادث الجسدية والتعليمات العامة الاستعجالية.
- الحماية والوقاية في مواد طب العمل (الخضوع للفحوصات الطبية والشبه طبية وإلى أساليب الحماية والوقاية المنصوص عليها في مواد طب العمل)، حوادث العمل والأمراض المهنية.

الجزء الثالث: الإجراءات التأديبية(الانضباط) ويتضمن أنواع الإجراءات التأديبية وتعريف الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لتحقيق جملة من الأهداف الرئيسية، والتي يمكن ترجمتها إلى الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي للمؤسسة هو السيطرة على المخاطر، والتحسين المستمر وإنتاج منتج من دون أي مخاطر على صحة المستهلكين، أيضا توجد جملة من الأهداف نبرزها فيما يلي:

- تحقيق ميزة تنافسية محلية ووطنية والمحافظة عليها واستمرارها.

- الاستحواذ والحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصص سوقية أكبر.
- زيادة الأرباح وتحسين مردودية الوحدة بتعظيم حجم المبيعات من خلال خلق علاقات متميزة مع جميع الفاعلين والمتعاملين معها (عملاء، موردين، منافسين... الخ)
- مراقبة وبصفة مستمرة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة خاصة ما تعلق بحصص السوق التي يمتلكها المنافسين.
- الاستجابة لمتطلبات المستهلكين من خلال العمل على تحسين جودة منتجاتها مما يضمن وفائهم لها.
- تلبية الطلبات المتزايدة على منتجاتها ضمن السوق المحلية وتحقيق الجودة والتميز.
- توسيع الوحدة ونشاطاتها وهذا يظهر من خلال الشروع في إنجاز مصنع للعجائن الخاصة.
- الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية

المبحث الثاني: خصائص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تتميز مجموعة عمر بن عمر بصفة عامة ومؤسسة المطاحن بصفة خاصة بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس المجال، وهذه الخصائص منها ما يتعلق بتبنيها للمفهوم التسويقي وبيئتها، ومنها ما يتعلق بمزيجها التسويقي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تبني المؤسسة للمفهوم التسويقي

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات للمستهلكين في مختلف الأسواق، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة، والتسويق لا يختلف في مفهومه العام عن هذا الإطار، فهو منهج شامل يساعد في إحداث تكامل بين جميع وظائف المؤسسة المتعلقة بالسوق إضافة إلى أنه يساهم في التخطيط، فهو قبل كل شيء حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق، فمعرفة السوق تمكن المؤسسة من التحكم في عدد معين من المتغيرات الرئيسية التي تتمثل في المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، و من أجل تحقيق فعالية قصوى لنشاطات المؤسسة يجب عليها دراسة كيفية توزيع وتوجيه جهودها بين المتغيرات التي سبق ذكرها والتنسيق بين مختلف أنظمتها.

كل مؤسسة لها أهداف عامة تسعى دائما إلى تحقيقها والنشاط التسويقي له أيضا مجموعة من الأهداف المحددة مهما تعددت هذه الأهداف، فإنها عادة ما تصب في هدفين رئيسيين هما:

- **الهدف الأول:** الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم فلا توجد مؤسسة تستطيع البقاء في السوق لفترة طويلة دون أن تستطيع إشباع احتياجات المستهلكين.
- **الهدف الثاني:** تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن بقية المنافسين لها في الأسواق.

وهذا ما تبحت عليه مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حسب ما أوضحه عمال القسم التجاري للمؤسسة، ما جعلها تتبنى المفهوم التسويقي بداية من عام 2009 وتخصيص قسم خاص به ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يندرج ضمن المصلحة التجارية وهو قسم يختص بالبيع والتسويق كما سبق توضيحه.

فموظفو المؤسسة يرون بأن التسويق هو القلب النابض للمؤسسة، فبتبنيها لهذا المفهوم وتخصيصها قسم خاص به، ستستطيع من خلال المهام التي يقوم بها تخطيط ورسم استراتيجيات تتماشى مع التطور المتسارع الذي تشهده بيئة المؤسسة، إذ هناك فريقان يختصان بالتسويق أحدهما داخل المؤسسة وآخر خارجها، يختص هذا الأخير بدراسة السوق ومعرفة الطلب على المنتج، وكذلك معرفة حاجات ورغبات المستهلكين والتغيرات المستمرة في أذواقهم و إيصال كل هذه المعلومات إلى الفريق الذي يعمل داخل المؤسسة من أجل العمل على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وإشباعها، و ذلك بالتنسيق مع بقية المصالح و طبعا بعد الحصول على موافقة المدير لإجراء أي تغييرات أو تحسينات فيما يخص المنتجات أو ما يتبعها.

المطلب الثاني: بيئة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

كغيرها من المؤسسات تعمل في ظروف بيئية معينة، ولكونها نظام مفتوح وجب معرفة جميع الفرص والتهديدات وكذا نقاط قوتها وضعفها أثناء مرحلة إتخاذ القرار، ولا يتحقق هذا إلا بعد معرفة بيئتها التي تتمثل في البيئة الكلية و التي تشمل البيئة القانونية، التكنولوجية، الثقافية، التنافسية، والبيئة الجزئية التي تتمثل في السوق، الوسطاء، الموردون والمستهلكون.

أولاً: البيئة الكلية

وتتمثل في:

- **البيئة القانونية:** إن موقع المؤسسة الجغرافي يحتم عليها الخضوع لجميع قوانين المنطقة التي هي فيها، وبالتالي فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الواقعة ببلدية الفجوج ولاية قالمة تخضع لكافة القوانين المطبقة في الولاية والمطبقة على كافة المؤسسات، مثل السجل التجاري، والرقابة الدورية للمنتجات، وهذا يدل على أن المؤسسة مسؤولة قانونياً على أي خطأ قد تقع فيه أو تكون السبب فيه.
- **البيئة التكنولوجية:** مختلف المؤسسات الجزائرية لم تعرف وظيفتي البحث والتطوير إلا في السنوات الأخيرة نتيجة للثورة التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي عرفتها الأسواق المحلية والدولية، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتوفر على وظيفة البحث والتطوير ومراقبة الجودة التي تقوم بصورة فعالة ومستمرة بالعمل على مواجهة منافسيها.
- كما تستعمل المؤسسة تكنولوجيا مستوردة جد متطورة المتمثلة في الآلات والمعدات المستعملة في العملية الإنتاجية وكذلك في تخزين المواد الأولية والمنتجات المصنعة ذات التكنولوجيا الإيطالية والألمانية.
- **البيئة التنافسية:** أما عن المنافسة فالمؤسسة تواجه منافسة شديدة من طرف المؤسسات المتخصصة في هذا المجال، ومن بينها:

في ما يخص السميد من بين منافسي المؤسسة في هذا الميدان نجد:

- مطاحن بلدي (عنابة)
- مطاحن سيدي ابراهيم (عنابة)
- مطاحن رياض سطيف (فرجوية)
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة)
- مطاحن هلال (سوق أهراس) ... الخ

أما فيما يخص العجائن: يوجد العديد من المنافسين في هذا المجال محليا ودوليا كما يلي:

- على المستوى المحلي:

• محبوبة (Mahboub) (Mahboub)

• لابل (Labelle)

• سفينة (Safina)

• سيم (Sim) ... الخ

- على المستوى الدولي:

• رندة (Randa)

• الوردة البيضاء (Rose Blanche)

• Panzani ... الخ

- **البيئة الثقافية:** أصبح المجتمع الجزائري على دراية بالمنتجات المطروحة في السوق وأصبح له الرأي في العديد من القرارات التي تخص المؤسسة ذاتها مثل قرارات الترويج، التسعير، الجودة، والتوزيع وأصبح سلوكه اتجاه منتجات المؤسسة يتميز بنوع من الثقافة التسويقية حيث أصبح يبحث عن الجودة ويستطيع المقارنة بين المنتجات ويتخذ قراره الشرائي بكل حرية أمام البدائل المتاحة أمامه من خلال التعرف على خصائص كل منتج ومقارنته بالمنتجات الأخرى، وهذا ما تركز عليه مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في عملية الإنتاج.

ثانيا: البيئة الجزئية

وتتمثل في:

- **السوق:** مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي أكبر منتج للكسكس على مستوى البحر المتوسط وتحتل حصة سوقية مقدرة بـ 20% من سوق العجائن والسميد وهي نسبة معتبرة خاصة في ظل تعدد منتجي هذا النوع من المنتجات المحليين والدوليين، وتسعى المؤسسة إلى تحسين مردودية إنتاجها وتحسين حصتها السوقية إلى 35% عن طريق إطلاق خطوط منتجات جديدة وتفعيلها، ومحاولة استهداف أسواق جديدة عن طريق تنويع خط المنتجات وتفعيله، ومحاولة رسم صورة العلامة التجارية المؤسسة في ذهن المستهلك الجزائري.

- **المستهلكون:** إن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط بمدى رضا المستهلك عن منتجاتها الأمر الذي أدى بهذه المؤسسة إلى وضع تحقيق متطلبات المستهلك من أولوياتها من خلال وضع برنامج خاص تقوم فيه المصلحة المختصة بدراسة ميدانية لمعرفة متطلبات مستهلكي منتجاتها، وكذا وضع أرقام هاتفية وموقع على الأنترنت لكل استفسارات أو شكاوى.

- **الموردون:** ترتبط جودة المنتج بجودة المواد الأولية المستعملة ولتوفيرها تسعى المؤسسة إلى التعاقد مع موردين أكفاء وذوي سيرات حسنة وذلك على المستوى المحلي أو الدولي، فعلى المستوى الدولي تحصل على المادة الأولية من: المكسيك، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا.
- **الوسطاء:** لتصريف المؤسسة لمنتجاتها تستعين بالوسطاء يكلفون بمهمة توصيل المنتجات إلى المستهلك النهائي في أحسن الظروف وفي الوقت والمكان المناسبين، لهذا فمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتعامل مع تجار الجملة الذين يقع عليهم عبء إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي، كما لها نقاط بيع خاصة بتجار الجملة يقومون بتوزيع منتجاتها لتجار الجملة الذين يتعذر عليهم الالتحاق بمقر المؤسسة للحصول على المنتج.

المطلب الثالث: تشخيص المزيج التسويقي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يتكون المزيج التسويقي الخاص بالمؤسسة من أربعة عناصر هي: المنتج، السعر الترويجي، التوزيع وأهم خصائص هذه العناصر بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي على النحو التالي:

أولاً: المنتج

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من أكبر المؤسسات الجزائرية المنتجة للسميد ومشتقاته، لذا فهي تقوم بإنتاج تشكيلة عريضة من المنتجات، سيتم التطرق إليها في هذا الجزء.

1- تشكيلة منتجات الوحدة:

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج وتسويق السميد والعجائن والكسكس، وبعد أن كان ذلك مقتصرًا على السميد فقط، تم توسيع التشكيلة وإضافة خطوط جديدة مثل العجائن والكسكس، كما هو موضح في الجدول رقم (..).

الجدول رقم (4): تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سنة الإنتاج	اسم المنتج	نوع المنتج
2002	سميد ممتاز	سميد
2002	سميد عادي	
2002	سميد موجه لصناعة العجائن	
2002	فريضة القمح الصلب موجه لصناعة الخبز	
2002	نخالة	
2009	كسكس خشن	كسكس
2009	كسكس متوسط	
2009	كسكس نوعية رفيعة	
2009	أنبوب أملس بقطر 4 مم	عجائن قصيرة
2009	أنبوب أملس 6 مم	
2009	أصداف مفتوحة	
2009	حلزونية	
2009	ملتوية	
2009	معكرونة	
2009	تليتلي	
2009	أرز	
2009	لسان العصفور	
2009	شعيرات الملائكة	
2009	حبيبات	
2010	برغي	
2010	قلم (ريشة)	
2011	سباقطي بقطر 1.5	عجائن طويلة
2011	سباقطي بقطر 1.3	
2012	شرائح طويلة (رشته)	
2012	فرميسال	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن للمؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات تضم عجائن قصيرة بثلاثة عشر (13) صنف، عجائن طويلة بأربعة (04) أصناف، وكسكس بثلاثة (03) أصناف (رقيق، متوسط، كبير).

وبصفة عامة تشير تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى عشرون (20) صنف فيما يخص الكسكس والعجائن بالإضافة إلى خمسة (05) أصناف من السميد، أي 25 منتج تقدمه المؤسسة بمختلف الأشكال والأحجام والأنواع، ومما لا شك فيه أن زيادة اتساع وتنوع منتجات المؤسسة يؤدي إلى زيادة فرصها في الوصول إلى فئات متنوعة من المستهلكين.

2- خصائص منتجات مطاحن عمر بن عمر:

من المنطقي أن بدء المستهلك بتحديد خصائص ومواصفات المنتج هو السلوك المعتاد في أغلب الحالات، وهو أمر يتماشى مع منطق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فهي تعمل على تحديد الخصائص التي يرغبها المستهلك في منتجاتها وهذا من ناحية المكونات والحجم وغيرها من الخصائص، التي عند تحقيقها يمكن القول إنه تم توفير المنتج بالجودة المطلوبة لإشباع رغبات المستهلك وتلبية حاجاته وفي هذا الإطار سننتقل في هذا الجزء إلى: جودة منتجات مطاحن عمر بن عمر وتمييزها عن باقي المنتجات والتعبئة والتغليف الخاصة بها.

2-1- جودة منتجات الوحدة: أصبحت الجودة من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح منتجات أي مؤسسة، وبهذا الخصوص نجد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تسعى إلى تحقيقها من خلال حصولها على شهادة ISO 9001 وتطبيقها لكل المعايير المنصوص عليها في هذا الأخير.

وباعتبار السميد ومشتقاته سلع غذائية فهي ذات انعكاس مباشر على صحة المستهلك وهذا ما تركز عليه أيضا المؤسسة هذا ما سمح لها بالحصول على ISO 22000 للسلامة الغذائية ما يسمح للمستهلك باستهلاك منتجاتها بكل أريحية وبدون أي خطورة على صحته.

وبخصوص قرار تحديد جودة معينة فيعود للمختصين، ويكون خاضعا للمراجعة والمتابعة طوال الوقت حتى يمكن الاستفادة من أي تطورات فنية أو اقتصادية في السوق أو داخل المؤسسة في حد ذاتها، وتكون عملية تحديد هذا القرار واتخاذ مبنية على آراء ومعلومات مديرتي الإنتاج والتسويق والمبيعات.

2-2- تمييز منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر: تستعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مثلها مثل أي مؤسسة أخرى مجموعة من الأدوات لتمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

أ- اسم تجاري: تستعمل مؤسسة عمر بن عمر لتمييز منتجاتها اسم تجاري واحد في جميع منتجاتها وقد اخترت المؤسسة اسم " عمر بن عمر " في منتجاتها لتمييز منتجاتها عن باقي المنتجات المنافسة.

ويتصف هذا الاسم بما يلي:

- كلمة قصيرة وسهلة النطق والتذكر.

- ارتباط الاسم بالوظيفة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة.

ب- العلامة التجارية:

وهي عبارة عن ورقة يكتب أمامها الإسم التجاري وهي تساعد المستهلك عن التعرف على منتجات المؤسسة بالنظر وليس بالنطق. وعموما يوضح الشكل أسفله علامة المؤسسة.

➤ علامة مجموعة عمر بن عمر

شكل رقم(8): العلامة التجارية لمجموعة عمر بن عمر



المصدر: المؤسسة محل الدراسة

- ويمكن توضيح معاني الألوان والشكل حسب ما أفادنا به مدير التسويق كما يلي:
- الأبيض: هو لون النقاء والصدق للدلالة على موثوقية منتجات المؤسسة، وابتعادها عن جميع أشكال الغش والتضليل.
 - الأحمر: يعبر عن السلطة، العاطفة، الحيوية، كما يهدف إلى جذب انتباه المستهلكين اتجاه منتجات المؤسسة.
 - الخط المنحني المفتوح يمثل النعومة والرخاء والإشباع والدقة.

➤ علامة سميد عمر بن عمر

بالنسبة للسميد ومشتقاته فإن المؤسسة تستخدم العلامة الموضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم(9): علامة السميد.



المصدر: مصلحة التسويق والمبيعات.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن علامة السميد ومشتقاته تتكون من أسماء وهي على التوالي الاسم التجاري: "عمر بن عمر" وكلمة: سميد، أما الرمز فهو طاحونة، والتي تعبر عن آلة إنتاج السميد (مطاحن عمر بن عمر للقمح الصلب)، في حين أن اللون البني الذي يعبر عن الصلابة، الموثوقية فقد تم استعماله كلون معبر عن التربة التي تعد منشأ المادة الأولية للسميد والمتمثلة في القمح.

ولتدعيم العلامة تستخدم المؤسسة شعارها المتمثل في: "ثقافة الجودة".

➤ علامة عجائن كسكس عمر بن عمر

الشكل رقم(10): علامة العجائن والكسكس.



المصدر: مصلحة التسويق والمبيعات

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن علامة العجائن والكسكس لا تختلف كثيرا عن علامة السميد فهي عبارة عن دائرة بها أسماء ورموز، الأسماء تتمثل في الاسم التجاري "عمر بن عمر" بالإضافة إلى كلمة عجائن مكتوبة باللغة الفرنسية. أما الرموز فهي عبارة عن طاحونة وسنابل قمح، إذ تعبر هذه الأخيرة على مصدر المادة الأولية التي تنتج منها العجائن ألا وهي السميد الذي يتم إنتاجه انطلاقا من طحن القمح الموجود بالسنابل ذات اللون الأصفر.

عمليا نجد أن العلامة من شأنها أن تساعد المستهلك على التفرقة بين المنتجات المتشابهة، كما تقلل من عنصر المخاطرة الذي يتواجد في عملية صنع القرار الشرائي. لذا نجد المؤسسة تتبع غالبا استراتيجية العلامة الموحدة، والمتمثلة في اسم العائلة الذي تم منحه لجميع منتجاتها باختلاف أصنافها. ويعود الهدف من إتباع المؤسسة لهذه الاستراتيجية إلى القيمة التي تعكسها علامة عمر بن عمر من ثقة وجودة مضمونة لكل مستهلكها. فهي تعد رأس مال معنوي مكن المؤسسة من اختراق الأسواق المحلية والتوسع إلى استهداف أسواق عالمية بهذه العلامة.

ج- شعار المؤسسة: تستخدم المؤسسة شعارا يرافق منتجاتها في جميع أماكن العرض وقد استعملت شعار ثقافة الجودة للدلالة على أن منتجات المؤسسة ذات جودة عالية.

ولقد ساعدت هذه العناصر (الاسم التجاري، العلامة التجارية، الشعار) في عملية الترويج والإعلان عن المنتج والتعريف به ومن ثم إيصال اسمه إلى فئة المستهدفة من الزبائن والحصول على مكانة وسط المنتجات المنافسة.

2-3- التعبئة والتغليف:

تستعمل المؤسسة لتغليف منتجاتها مجموعة من الأغلفة جُلها مصنوعة من طرف مؤسسات متخصصة في صناعة الأغلفة، إذ تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين العروض بمراعاة السعر، والجودة ومدى ملائمة الغلاف للمنتج.

ويرجع اهتمام المؤسسة بالمادة المكون منها الغلاف، لكون المنتج غذائي يتعلق بصحة المستهلك ويتأثر كثيرا بالرطوبة، لدى يشترط أن يتناسب الغلاف مع التركيبة الكيميائية للمنتج ومدى قدرتها على الحفاظ عليه وإعطائه مظهرا مميزا بتكاليف قليلة. - أنظر إلى الملحق رقم 3-

أ- بالنسبة للعجائن والكسكس: هناك ثلاث مستويات لتغليف العجائن والكسكس وهي:

- التغليف الأولي: وهو الغلاف الذي يلامس مباشرة المنتج، وهي أكياس تزن 500 غ بالنسبة للعجائن القصيرة والطويلة، وأكياس تزن 500 غ وأخرى تزن 10 كغ بالنسبة للكسكس. وهنا يتوجب على المؤسسة تقسيم منتجاتها "العجائن والكسكس" إلى وحدات تزن 500 غ وأخرى تزن 10 كغ.

- التغليف الثانوي: وهو الغلاف الذي تجمع فيه عدة وحدات من المنتج النهائي مع بعضها في كيس شفاف واحد يزن 10 كغ

- تغليف الشحن: هذا التغليف عبارة عن علب من الكارتون تحتوي كل علبة على 10 كغ أي 20 كيس بوزن 500 غ "عجائن وكسكس" أو 10 أكياس بوزن 10 كغ "كسكس".

ب- بالنسبة للسميد: بالنسبة للسميد ومشتقاته فهناك مستوى واحد وهو الغلاف الأولي الذي يلامس المنتج مباشرة وهي أكياس تزن 10 كغ، 25 كغ، 40 كغ، 50 كغ.

فبعد الحصول على المنتج النهائي يمر كل نوع بأنابيب خاصة إلى ورشة التعبئة، حيث يتم هناك وضع كل منتج في أكياس خاصة وبأشكال وألوان متنوعة، كلا حسب نوع ووزن المنتج وتتم كما يلي:

- سميد عادي 25 كغ: أكياس بلاستيك ذات اللون الأبيض.

- سميد رفيع (الممتاز) 25 كغ: أكياس بلاستيك ذات اللون الأبيض تحتوي على شريط أسود.

- سميد رفيع (الممتاز) 10 كغ: أكياس بلاستيك ذات اللون الأبيض تحتوي على شريط أسود.

- سميد **SSSE 50 كغ**: أكياس بلاستيك ذات اللون الأبيض.
- نخالة: وزن 40 كغ أكياس بلاستيك مخطوطة بخطوط مختلفة الالوان.
- فريئة القمح الصلب **sssف50 كغ**: أكياس بلاستيك ذات اللون الأبيض تحتوي على شريطين أصفرين في كلا الجانبين
- كسكس متوسط **500 غ 1 كغ**: أكياس بلاستيكية شفافة بشريط أسود على شكل ساعة رملية يتضمن لون بني.
- كسكس الرفيع **500 غ 1 كغ**: أكياس بلاستيكية شفافة بشريط أسود على شكل ساعة رملية يتضمن لون أخضر.
- كسكس الخشن **500 غ 1 كغ**: أكياس بلاستيكية شفافة بشريط أسود على شكل ساعة رملية يتضمن لون بنفسجي
- العجائن القصيرة: **500 غ**: أكياس بلاستيكية شفافة بشريط بني شكله مستطيل قاعدته ذات لون أسود من الأسفل.
- العجائن الطويلة **500 غ**: أكياس بلاستيكية متطاولة الشكل نصفها أبيض والنصف الآخر شفاف.

2-4-4- البيانات: تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتزويد المستهلك بكل البيانات التي يحتاجها بأسلوب سهل ومفهوم بطريقة منظمة ومتناسقة على الغلاف وبأسلوب فني مستخدمة مختلف الألوان حسب كل منتج بهدف لفت انتباه المستهلك. ويتم تبيين منتجات عمر بن عمر على الغلاف كما يلي:

2-4-1- بالنسبة للعجائن والكسكس:

أ- **الواجهة الأمامية:** تحتوي الواجهة الأمامية للكيس على ما يلي:

- رمز علامة عمر بن عمر.
- كلمة **PATES** وهي كلمة فرنسية تعني بالعربية عجائن.
- اسم ونوع المنتج "رشته، لسان العصفور...."
- الكمية أو وزن الكيس "500غ، 01كغ".

- مدة الطهي.
- ب- **الواجهة الخلفية:** وتحتوي هذه الجهة من الكيس على المعلومات التالية:
 - تاريخ الصنع وتاريخ انتهاء الصلاحية.
 - قائمة المكونات.
 - معلومات عن القيمة الغذائية لمنتجات المؤسسة.
 - طريقة الطهي.
 - رقم المنتج: لمعرفة المنتج والمؤسسة المنتجة والدولة التي تم فيها الإنتاج.
 - صورة أو رسم من أجل توعية المستهلك للحفاظ على البيئة.
 - رسم يدل على امكانية إعادة تصنيع الغلاف.
 - نصائح للمستهلك والبائع بضرورة حفظ الكيس في مكان جاف بعيد عن الحرارة.

2-4-2- بالنسبة للسميد:

- أ- **الواجهة الأمامية:** تحتوي الواجهة الأمامية لكيس السميد على ما يلي:
 - رمز علامة عمر بن عمر الخاصة بالسميد.
 - كلمة بالفرنسية moulins و تعني بالعربية سميد.
 - اسم ونوع المنتج "سميد عادي، سميد ممتاز... الخ".
 - الكمية أو وزن الكيس.
 - بطاقة بها تاريخ الصنع وتاريخ انتهاء الصلاحية.
- ب- **الواجهة الخلفية:** للكيس تكون بيضاء.

3- دورة حياة منتجات مطاحن عمر بن عمر:

تمر منتجات مطاحن عمر بن عمر بالمراحل المعروفة لدورة حياة المنتج (التقديم، النمو، النضج، الانحدار)، و هذه المراحل تختلف من منتج لآخر، فتوجد منتجات الآن هي في مرحلة النمو و أخرى في مرحلة النضج من دورة حياتها هذا حسب ما أوضحه لنا عمال المؤسسة، غير أن أهم مرحلة يطمح عمال

المؤسسة للوصول إليها والبقاء فيها لأطول فترة ممكنة هي مرحلة النضج، لأن في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد وصلت إلى أكبر حصة سوقية، وبالتالي تكون نسبة المبيعات كبيرة وكذلك الأرباح، لكن هذا لا يعني أنها لم تمر بمشاكل على الرغم من قلتها عند طرحها لمنتجاتها الجديدة، ففي سنة 2011 عندما قامت بإطلاق نوع جديد من العجائن وهي العجائن الطويلة، واجهت بعض الصعوبات عند طرحها لها في السوق حيث لم يُقبل المستهلك على شراء هذا المنتج، رغم الجهود الكبيرة المبذولة من قبل المؤسسة لإطلاقه، لكن سرعان ما تداركت السبب في عدم الإقبال عليه الذي تمثل في ارتفاع سعره مقارنة بالمنافسين وعملت على إيجاد حل مناسب له .

أما بالنسبة لتطور إنتاج ومبيعات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيمكن توضيحه كما يلي:

تنتج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تشكيلة منتجات متنوعة، ألزمت على المؤسسة زيادة قدرتها الإنتاجية خلال السنوات الماضية ولتقييم نشاط المؤسسة سنتناول تطور إنتاج ومبيعات المؤسسة

• تطور الإنتاج:

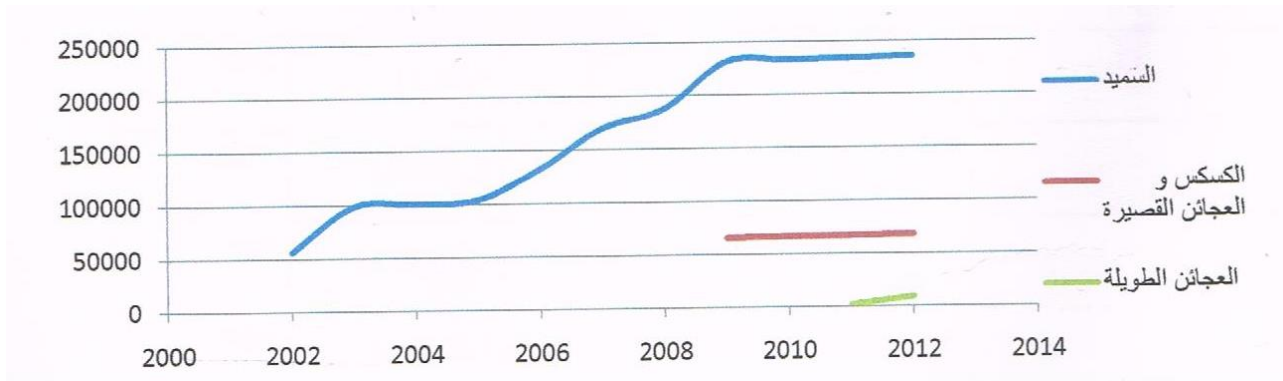
يبين الجدول التالي تطور إنتاج المؤسسة خلال السنوات الماضية:

جدول رقم (5): تطور إنتاج المؤسسة بالطن.

السنوات	كمية السميد (طن)	كمية الكسكس والعجائن القصيرة (طن)	
2002	56383		
2003	98776		
2004	100382		
2005	104252		
2006	132563		
2007	169821,5		
2008	187435,63		
2009	231155,20	65528	
2010	232525,16	66537	
2011	234110,58	67411,67	2160
2012	235328,12	68412,74	9664,74

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (11): تطور إنتاج المؤسسة.



من خلال الشكل نلاحظ تزايد كمية إنتاج السميد من 56383 طن سنة 2002 إلى أن وصلت إلى 232563 طن سنة 2006، وهذا راجع إلى إضافة مطحنة جديدة تنتج 400 طن يوميا للمطحنة الأولى والتي تنتج 300 طن يوميا، وهو ما أدى لزيادة الطاقة الإنتاجية، لتبلغ كمية إنتاجه ما يعادل 700 طن يوميا منذ سنة 2006. وبقيت كمية السميد المنتجة في تزايد ملحوظ إلى أن بلغت 235328,12 وذلك سنة 2012. ليبدأ إنتاج الكسكس والعجائن القصيرة بكمية تقدر بـ 65528 طن سنويا سنة 2009، لتستمر هذه الكمية في التزايد إلى أن

بلغت 68412,74 طن سنة 2012. لتقوم المؤسسة سنة 2011 بإنتاج منتج جديد، وهو العجائن الطويلة وقدرت كمية إنتاجه بـ 2160 طن ليتزايد سنة 2012 إلى 9664,74 طن.

• تطور المبيعات:

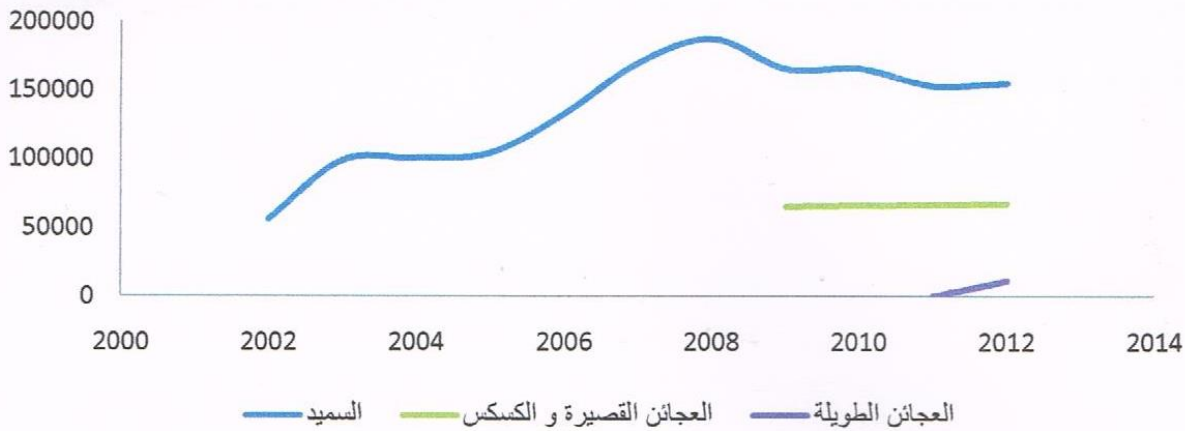
يمكن الاستعانة بالجدول التالي لتوضيح تطور كمية مبيعات المؤسسة:

الجدول رقم(6): تطور الكميات المباعة للمؤسسة بالطن.

السنوات	السميد (طن)	الكسكس و العجائن القصيرة (طن)	العجائن الطويلة (طن)
2002	56383		
2003	98776		
2004	100382		
2005	104252		
2006	132563		
2007	169821,5		
2008	187435,63		
2009	165512,7	65427	
2010	165873,86	66426	
2011	153226	67210,42	
2012	155338	68211,43	11774,34

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم(12): تطور الكميات المباعة للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل نلاحظ تطور الكميات المباعة من السميد حيث قدرت بـ 56383 طن سنة 2002 لتستمر في الزيادة إلى غاية سنة 2008. لنلاحظ بعدها انخفاض الكميات المباعة إلى 165512,7 طن سنة 2009 وهذا راجع لاستخدام منتج السميد كمادة أولية لإنتاج مختلف أنواع العجائن من كسكس، عجائن قصيرة.

أما في سنة 2011 نلاحظ تراجع كمية المبيعات من السميد مرة أخرى إلى 153226 طن، وهذا يعود إلى إدخال المؤسسة لنوع جديد من العجائن وهو العجائن الطويلة، وبالتالي توجيه كمية معينة من السميد الذي كان يوجه للبيع مباشرة إلى إنتاج هذا النوع.

أما فيما يخص منتجات المؤسسة من العجائن، فنلاحظ من خلال الجول أن المؤسسة قد إنطلقت في بيع العجائن مؤخرا من سنة 2009 بكميات تقدر بـ 65427 طن، كنتيجة لتحويل السميد لإنتاج العجائن كما سبق وأشرنا إليه. لتحقق المؤسسة نسبة معتبرة من مبيعات الكسكس والعجائن القصيرة والمقدر بـ 68211,43 طن سنة 2012.

في حين بدأ بيع العجائن الطويلة في سنة 2012، نظرا لتأخر إنتاجها الذي أنطلق أواخر سنة 2011 لدى لم تحقق مبيعات في هذه السنة، ويعود هذا التأخر لكون المنتج جديد في ذلك الوقت.

ثانيا: التسعير

يعتبر السعر الوسيلة الوحيدة التي تضمن من خلاله المؤسسة تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح، النمو والاستمرار، ويتم تحديد السعر في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أساس التكاليف والمنافسة في السوق،

وعموما فإن سعر منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مساويا لأسعار منتجات المنافسين، وقد يزيد عليه أحيانا لكن بشكل طفيف، أما بالنسبة لطرق التسعير التي تستخدمها المؤسسة فهي:

1- التسعير على أساس التكلفة: تعتبر أكثر الطرق شيوعا نظرا لأنها تتمتع بالبساطة وسهولة الفهم من جانب مسؤول التسويق، كما تعتبر من الطرق الكلاسيكية التي تتبعها المؤسسات الجزائرية، كما أنها تعتبر أسرع الطرق حيث أنها تعتمد على سجلات المؤسسة ومتغيراتها الداخلية، حيث تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بحساب تكلفة المنتج أي حساب التكاليف المدفوعة لإتمام صناعة المنتج بدءا بالمواد الأولية، الكهرباء، الأجور...، ثم يضاف إليه هامش ربح معين، حيث نجد أن الوحدة تتبع هذه الطريقة بالنسبة لكل منتجاتها المطروحة في السوق، بينما يكمن الاختلاف في نسبة هامش الربح فقط.

2- التسعير على أساس المنافسة: تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بموجب هذه الطريقة بتحديد أسعار منتجاتها آخذة بعين الاعتبار أسعار المنافسين والتكاليف الكلية التي تم إنفاقها على منتجاتها أي تقوم المؤسسة بتحديد أسعار هذه المنتجات بأسعار تقارب منتجات المنافسين لها في السوق، حيث أن المؤسسة تعتمد على طريقتين في تسعير منتجاتها كون أن استراتيجيات التسعير من أصعب القرارات التي تتخذ، لأن عمليا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تولي أهمية بالغة عند تحديد أسعار منتجاتها لمختلف الجوانب المتعلقة بالمستهلك، كالقدرة الشرائية ونمط الاستهلاك والعادات... الخ، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة السائدة في السوق، إضافة إلى ذلك الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الإجمالية لعملية الإنتاج، فهناك تكامل كبير بين منتجات المؤسسة وأسعارها.

ثالثا: الترويج

يلعب الترويج دورا هاما في التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وبناء صورة ذهنية جيدة عنها لدى المستهلك، وانطلاقا من هذا و على الرغم من أهمية الترويج ودوره الكبير في التعريف بالمؤسسة وأهميتها، فإننا لا نرى لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ترويجا كبيرا إذ أنها لا تولي له أهمية قصوى، لأن لدى عمال الوحدة قناعة بأن مؤسستهم تقدم منتج ذو جودة عالية قادر على بيع نفسه، لكنها تستعمل وسائل للترويج رغم قلتها، إذ ركزت على ثلاث عناصر فقط في المزيج الترويجي وبدرجة أعلى على العلاقات العامة كما اهتمت بالإشهار وتنشيط المبيعات و أهملت عنصر البيع الشخصي تماما، وسنستعرض فيما يلي هذه العناصر:

1- الإشهار: تستخدم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وسائل إشهارية في ترويجها لمنتجاتها منها:

3- اللوحات الإشهارية: تستخدم المؤسسة اللوحات الإشهارية خاصة في حالة طرحها لمنتج جديد ويعتبر هذا تذكيرا مستمرا بالوحدة ومنتجاتها للمستهلك، حيث قامت بوضع العديد من اللوحات في بعض الولايات كمدينة قالمة، الجزائر العاصمة...

4- تغليف شاحنات التوزيع بشعار المؤسسة: قامت المؤسسة بتغليف وكتابة اسم وشعار عمر بن عمر على شاحنات وسيارات نقاط البيع خاصة فيما يخص أكبر نقطة بيع بالجزائر العاصمة.

- 5- الأترنت: خصصت مجموعة عمر بن عمر موقعا لها على شبكة الانترنت للتعرف على كل ما يخص هذه المجموعة و الموقع هو: www.amorbenamor.net، كما خصصت لمتصفح موقع التواصل الاجتماعي الفاييس بوك صفحة رسمية خاصة بالوحدة تحت اسم **groupe Benamor** ، تحتوي على صور لمنتجات المؤسسة والتعريف بها، وأيضا أحدث ما قامت به المؤسسة ومسؤوليها.
- 6- التلفزيون: لا نرى ومضات إخبارية تلفزيونية كثيرة لمنتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، غير أنها قدمت مؤخرا ومضات خاصة بالعجائن القصيرة ذات النوع (Penne) وأخرى خاصة بالعجائن الطويلة (Hello).

2- العلاقات العامة: تعتبر من أهم وسائل الترويج لأنها تعمل على خلق صورة جيدة وسمعة للمؤسسة في المجتمع، ومن أهم أشكال العلاقات العامة نجد: المشاركة في معارض محلية أو دولية، العلاقات مع الصحافة، المشاركة في الملتقيات وتمويل نشاطات رياضية إضافة إلى تدعيم بعض الجمعيات الخيرية، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر لها نشاطات فاعلة في هذا المجال حيث شاركت المؤسسة في الصالون الدولي للصناعات الغذائية بباريس (SIAL) ستة مرات على التوالي آخرها في سنة 2012 حيث حصلت على أحسن زاوية عرض في المعرض وفتح للمؤسسة العديد من الفرص للدخول إلى الأسواق العالمية.

3- تنشيط المبيعات: تسعى المؤسسة من خلال تنشيط مبيعاتها إلى تحقيق تأثير مباشر وفعال في زيادة حجم المبيعات وتتمثل وسيلة تنشيط المبيعات لديها في منح الهدايا لعدة أطراف في كل سنة وقد أخذت هذه الأخيرة عدة أشكال: مثل الحواسيب، هواتف، كما تقوم المؤسسة بتوزيع يوميات، دفاتر، أقمص و قبعات و أكياس وحاملات المفاتيح وغيرها على تجار الجملة.

الفرع الرابع: التوزيع.

فيما يخص الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة في توزيع مختلف منتجاتها سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في المباحث الموالية من هذا الفصل، مع ضرورة التنويه فقط بأنه وعلى الرغم من عدة محاولات مع مختلف المسؤولين بالمؤسسة، إلا أنه تم رفض الإدلاء بأية معلومات تتعلق بالتكاليف عامة وتكاليف التوزيع خاصة، سواء ما تعلق منها بالتخزين أو الشحن أو التعبئة والتغليف أو النقل، وكل ما تم التصريح به هو أن لديها ميزانية خاصة بالتوزيع وليس لديها أهمية كبيرة حسبهم لأن البيع غير مباشر و أنها تخصص هذه الميزانية فقط لمساعدة نقاط البيع في شراء وسائل النقل، وهو ما حال دون إجراء تحليل لهذه التكاليف وربطها بتطور الإنتاج والمبيعات.

المطلب الرابع: التوزيع في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

التوزيع هو مجموعة من القنوات التي عن طريقها تضمن المؤسسة انسياب السلع من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها، والهدف الأساسي للمؤسسة هو زيادة حصتها السوقية محليا ودوليا وذلك من خلال نقل وتوزيع منتجاتها بالإضافة إلى أنشطة أخرى تنطوي تحت التوزيع المادي بالإضافة إلى قنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا المبحث.

أولاً: التوزيع المادي بالمؤسسة.

يعتبر التوزيع المادي واحداً من أبرز الحلقات التي تساهم في إيصال المنتجات إلى المستهلك، ومن هذا نجد أنها وظيفة في غاية الأهمية، ومن هذا المنطلق فإنه لا قيمة للتسويق ما لم تضمن المؤسسة وصول منتجاتها إلى المستهلك، حيث أعطت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أهمية كبيرة للتوزيع نظراً لطبيعة منتجاتها واتساع سوق مستهلكيها، في هذا الإطار سنعمل على إظهار مختلف العمليات التي يقوم على أساسها التوزيع المادي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من نقل، تخزين ومناولة.

1- النقل

توفر وسائل النقل يختلف باختلاف طبيعة المنتجات المراد نقلها وطبقاً لاختيارات المستهلك، وعلى هذا الأساس نجد أن منتجات المؤسسة تعتمد في توزيعها على وسائل نقل من نوع شاحنات أو سيارات نقل البضائع هذا بالنسبة للتوزيع المحلي، أما بالنسبة للتوزيع الدولي فهي تعتمد على البواخر، غير أن الشاحنات المستعملة لنقل المنتجات ليست ملكاً للمؤسسة بل ملكاً لتجار الجملة ونقاط البيع، لأن شاحنات المؤسسة و المقدر عددها بـ 15 شاحنة ذات حمولة تختلف بين 15 طن و 20 طن تستعمل فقط لجلب المادة الأولية وأيضاً في إيصال منتجات المؤسسة من مراكز الإنتاج إلى الميناء في حالة التصدير إلى الخارج.

كما تحرص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على النظافة التامة للوسيلة وهذا من خلال تنبيه للموزعين في مدخل المؤسسة، وفي حالة تبين غير ذلك عند المراقبة التي تتم على أي وسيلة تدخل المؤسسة، توجه الوسيلة إلى قسم الصيانة الذي يختص بتنظيفها بمواد خاصة لضمان وصول المنتج بأحسن حالاته إلى المستهلك، و ما يفرض على المؤسسة ذلك هو شهادة ISO 22000 الخاصة بالسلامة الغذائية التي حصلت عليها، كما يجب الإشارة أن المؤسسة تعمل على تسخير مبلغ من المال لمساعدة نقاط البيع في شراء وسائل النقل المستعملة في نقل منتجاتها.

2-التخزين

إن المنافع الواجب توفرها لتحقيق كفاءة في التوزيع في أي مؤسسة هي المنفعة الزمانية، وعليه تعطي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لعملية تخزين منتجاتها أهمية كبيرة، ونعني بذلك تخزين المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها لحين قيام تجار الجملة ونقاط البيع بنقل هاته المنتجات، ولهذا فقد خصصت المؤسسة مخزينين، مساحة المخزن الأول 1000 م² والمخزن الثاني مساحته 2000م² مخصصة كل منها لتخزين المنتجات المصنعة، في حين توجد مخازن أخرى تختص بتخزين المواد الأولية لم يتم تزويدنا بمساحتها.

3-المناولة

يختص نشاط مناولة المنتجات بكافة عمليات تحريك المنتج من أماكن إنتاجها إلى المخازن إلى محلات تجار الجملة ونقاط البيع، وعمليات تحميل وتنزيل المنتجات لحين وصولها بصورتها المطلوبة إلى حيث الحاجة إليها، ولهذا الغرض خصصت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر 28 آلة مناولة منها 6 محولات خاصة بالسميد و6 أخرى خاصة بالعجائن و6 روافع آلية و10 روافع عادية.

4-التعبئة والتغليف كما سبق ذكرها**5-معالجة الطلبات:**

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى جعل وقت المعالجة قصير بالإضافة إلى انتظام المواعيد في التسليم، فتقليل الوقت بين الطلب من المنتج والموزع يعتبر عامل نجاح نظام التوزيع المادي، لهذا بعد عملية الإنتاج وبناء على طلبيات تجار الجملة ونقاط البيع التي تصل المؤسسة يتم تسليمها إلى من طلبها، وذلك عن طريق حملها بوسائل نقل مخصصة بتجار الجملة ونقاط البيع، وقبل أخذها يجب التأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات التي ذكرت في الفاتورة.

6-نظم المعلومات:

إن الهدف الأساسي من تجميع المعلومات وترتيبها وتصنيفها وتحليلها هو مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، حيث أن اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يكون من قبل المدير لكن التنسيق الأولي يكون بين تجار الجملة، نقاط البيع والمصلحة التجارية إذ يقوم تجار الجملة ونقاط البيع بتزويد المصلحة التجارية بمختلف المعلومات بخصوص عملية بيع وتوزيع منتجاتهم في حين تعمل المصلحة التجارية على مراجعة المعلومات والرقابة عليها والتأكد من صحتها وتنفيذها. وعليه نخلص إلى أهداف التوزيع في المؤسسة التي تتمثل في:

- تطوير توسيع سوق المنتجات عن طريق الوصول إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة العرض فيها سواء كانت هذه الأسواق محلية أو دولية، ومن ثم تحقيق درجة أكبر من الانتشار، وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
 - ضمان إيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسب.
 - تحقيق أكبر نسبة من المبيعات عن طريق تخفيض تكاليف النقل بما يسمح بوصول المنتج بالسعر المناسب للمستهلك وبالتالي تحقيق هامش ربح أكبر.
 - ضمان فاعلية التوزيع عن طريق وسائل التخزين، الصيانة والنقل
- ثانياً: تحليل قنوات التوزيع بالمؤسسة.**

بهدف تطوير استراتيجيتها التوزيعية وإشباع حاجات مستهلكيها، تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تطوير شبكة التوزيع التي تستعملها في توزيع منتجاتها لتغطي مختلف المناطق سواء محلياً أو دولياً فنجدها بعد الانتهاء من تصنيع المنتجات يتم نقلها مباشرة إلى المخازن أين يقوم الوسطاء بتولي عملية توزيع هته المنتجات.

1- مكونات شبكة توزيع المؤسسة.

عموماً تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أسلوب واحد في توزيع منتجاتها، ألا وهو التوزيع الغير مباشر والمبني على استخدام الوسطاء وفيما يلي تحليل لهذا الأسلوب:

تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على التوزيع غير المباشر في تصريف منتجاتها، بحيث توزع منتجاتها عن طريق نقاط البيع وتجار الجملة.

حيث توكل عملية توزيع منتجاتها لتجار الجملة الذين يتولون عملية توزيع منتجات المؤسسة سواء باستخدام وسائلهم الخاصة أو بوسائل نقل مستأجرة وهنا لا تشترط المؤسسة على التاجر ضرورة استعمال وسائل خاصة به أو التعامل مع شركات توزيع معين، فقط يتمثل شرطها الوحيد أن لا تساهم استخدام وسائل النقل المستأجرة في زيادة سعر المنتجات ما يؤثر سلباً على مبيعاتها.

الجدول رقم (7): تطور عدد الولايات التي توزع لها المؤسسة في الفترة 2012/2002

السنة	عدد الولايات
2005-2002	11
2008-2005	16
2012-2008	23

المصدر: المصلحة التجارية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تطور شبكات التوزيع لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وهذا يفسر من خلال اعتمادها على وسطاء جدد يحملون المعايير التي تراعيها في اختيار وسطائها سواء كانوا تجار جملة أو نقاط بيع.

أما فيما يخص عدد ونسبة توزع تجار الجملة الآن بالنسبة للمؤسسة فالجدول رقم (8) يوضح ذلك.

الجدول رقم (8): عدد ونسبة توزع تجار الجملة الذين تتعامل معهم المؤسسة

المنطقة	عدد تجار الجملة	النسبة
الشرق	20	54.05%
الوسط	8	21.62%
الجنوب	5	13.51%
الغرب	4	10.81%
المجموع	37	100%

المصدر: المصلحة التجارية

من خلال الجدول يتبين وجود 37 تاجر جملة موزعين حسب عمال المصلحة التجارية على 23 ولاية: قالمة، واد سوف، الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران، بسكرة، عنابة، معسكر، ميله، سطيف، برج بوعرييج، خنشلة، غرداية، جيجل، مستغانم، الجلفة، مسيلة، سكيكدة، الشلف، البليدة، تبسة، الطارف، المدية وجل تجار الجملة المقدرين بـ 20 تاجر جملة يتواجدون في الشرق الجزائري، فمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعتمد على سوق المنطقة الشرقية بنسبة كبيرة 54.05% مقارنة بمختلف المناطق الجنوبية والوسط والغرب إذ تقدر نسبتها مجتمعة 45.94% في حين عدد تجار الجملة بها يقدر بـ 17 تاجر جملة وهو أقل من عددهم في المنطقة الشرقية لوحدها، ويعود هذا لتواجد مقرها في الشرق الجزائري تحديدا بولاية قالمة بالمنطقة الصناعية الفجوج وأيضا لولاء التجار المنطقة للمؤسسة ومنتجاتها.

توكل المؤسسة كذلك مهام التوزيع إلى نقاط البيع، بهدف التعريف أكثر بمنتجاتها، وعدد هذه النقاط أربعة (04): نقطة بيع بسيدي موسى بالجزائر العاصمة وهي أكبر النقاط، وأخرى بقسنطينة، ونقطة بيع بوهران، وأخرى بسطيف.

وتتعامل المؤسسة مع نقاط البيع بالطريقة التالية:

ترتبط نقاط البيع بالمؤسسة علاقة تعاقدية، ويقتصر عملهم على استلام المنتجات من المؤسسة و إعادة بيعها إلى تجار الجملة بحيث هؤلاء الموزعين يتحصلون على هامش ربح وهذا ضمن الاتفاق الذي يربطهم مع المؤسسة، ولضمان السير الحسن لعمليات البيع التي تقوم بها المؤسسة مع زبائنهم وكذلك لضمان نقل منتجاتها و إيصالها في الوقت والمكان المناسب، تضع المؤسسة مجموعة من الشروط و الإلتزامات يجب على نقاط التوزيع الإلتزام بها، وبعض الامتيازات لتحفيزهم لتقديم أفضل أداء كتقديم مساعدات تتمثل في مبالغ من الأموال في حال شراء نقطة البيع لوسائل نقل خاصة بالتوزيع مثلا، هذا بالنسبة للتوزيع محليا.

أما فيما يخص التوزيع الدولي فاستطاعت المؤسسة من خلال الصالون الدولي للصناعات الغذائية بباريس فرض نفسها دوليا باختراقها لمجموعة من الأسواق الدولية كقيامها بتصدير منتجاتها إلى مختلف الدول من بينها: فرنسا، إيطاليا، بلجيكا، سويسرا، كندا، بالإضافة دول الخليج كالإمارات العربية المتحدة والسعودية والكويت...

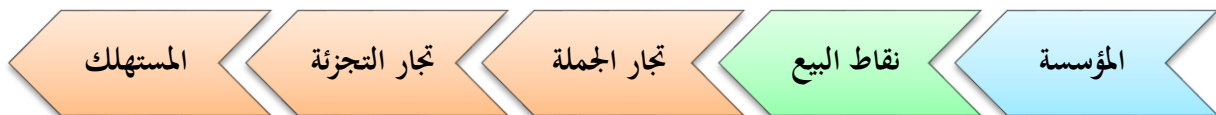
في حين تبرر المؤسسة إتباع الطريقة غير المباشرة في توزيع منتجاتها بما يلي:

- بعد المؤسسة عن مكان تواجد المستهلكين يؤدي إلى اعتمادها على وسطاء لإتمام عملية التوزيع.
- يعمل تجار الجملة ونقاط البيع على توفير المنتج في المكان والوقت المناسبين لتحقيق الإشباع المطلوب أفضل بكثير من اعتماد المؤسسة على إمكاناتها.

2- طول قنوات توزيع منتجات المؤسسة.

قد تكون قناة التوزيع المتبعة من قبل المؤسسة قناة توزيع غير مباشرة طويلة جدا أو طويلة كما يلي:

2-1- قناة توزيع غير مباشرة طويلة جدا:



بمعنى أن منتجات المؤسسة في حالة هذه القناة لا بد وأن تمر عبر مختلف الوسطاء وصولا إلى المستهلك، ونشير في هذا الشأن أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعتمد على أربعة نقاط بيع أكبرها بالجزائر العاصمة بسيدي موسى والشكل الموالي يوضح نقاط بيع المؤسسة ومقرها.

2-2- قناة توزيع غير مباشرة طويلة:



وفي هذا الإطار سبق القول بأن المؤسسة تتعامل مع 37 تاجر جملة موزعة على 23 ولاية سبق التطرق لهم ويتولى تجار الجملة عملية التوزيع سواء باستخدام وسائل النقل الخاصة بهم أو تعاملهم مع مؤسسات التوزيع غير الشيء الذي تأكد عليه المؤسسة هو أن لا تساهم استخدام التاجر لوسائل نقل مؤسسات توزيعية في زيادة التكاليف ما ينعكس على سعر المنتج ويؤثر على مبيعات المؤسسة.

وبشكل عام فالشيء الملاحظ على مستوى قنوات توزيع المؤسسة وذلك حسب حديثنا مع المسؤولين بها، استنتجنا بأن مجرد تصريف المؤسسة للمنتج إلى نقاط البيع أو تجار الجملة لا يتبعه مراقبة لوصوله إلى مستهلكيه سوى قيامها بالرقابة كل ثلاثة أو ستة أشهر، وهذا غير كاف ويضعف فعالية ودور استراتيجية التوزيع في إيصال المنتج في الوقت والمكان المناسب، إذ على المؤسسة أن تتابع منتجاتها حتى تتأكد من وصولها إلى أيدي مستهلكيها، كما أن اختيار المكان المناسب يعد هاما في العملية التوزيعية وضمن استراتيجية التوزيع، حيث لا بد من قيامها بدراسة مستمرة للتعرف على الأماكن التي يرغب مستهلكوها اقتناء وشراء منتجات المؤسسة بمختلف أنواعها منها، وبالتالي إيجاد الأماكن والقنوات المثلى لتصريف منتجاتها، فعلى الرغم من أن اختراق السوق الدولية يعتبر نقطة إيجابية للمؤسسة لكنه جعلها تفقد العديد من المستهلكين المحليين وذلك لقلّة نقاط البيع وتجار الجملة خاصة فيما يخص الجنوب الجزائري.

ثالثا: وظائف الوسطاء وأسس اختيارهم من قبل المؤسسة.

سنتناول في هذا المطلب وظائف الموزعين وأسس اختيارهم من قبل المؤسسة كما يلي:

1- وظائف الوسطاء:

تتحقق الكفاءة التوزيعية من خلال الوسطاء، انطلاقا من الفكرة التي تقول بأن مهمة المؤسسة هي الإنتاج ومهمة الوسطاء هي التوزيع، وبالتأكيد فإن أسس العلاقات بين حلقات قناة التوزيع هي علاقات متبادلة وعلاقات مصالح مشتركة، أي أن الوسيط كالمؤسسة يساهم في توفير وإيصال المنتجات إلى المستهلك، ومن هذا المنطلق تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في توزيع منتجاتها على نقاط البيع وتجار الجملة الذين يؤدون

وظائف بدرجة مناسبة من الكفاءة ومن أبرز هذه الوظائف تبعا لما تم تحصيله من معلومات من طرف عمال المؤسسة نجد:

- النقل وإيصال المنتجات إلى نقاط البيع ومراكز تجار الجملة عبر الولايات التي توزع إليها المؤسسة.
- نقل بعض رغبات وشكاوى المستهلكين لمسؤولي المؤسسة عن طريق تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بنوع المنتجات والكميات التي يحسن إنتاجها ومواعيد الإنتاج، وعادات الشراء.
- جذب فئات جديدة من المستهلكين لاستهلاك منتجات المؤسسة ما يضمن زيادة الحصة السوقية لها.
- تقوم نقاط البيع وتجار الجملة بتجميع المنتجات من مصدرها الأساسي وتزويد باقي المنشآت باحتياجاتهم منها، وبهذا تقدم خدمة تسويقية كبيرة للمؤسسة ومنشآت التوزيع في آن واحد.
- تساهم نقاط البيع وتجار الجملة في تخفيض تكاليف النقل بسبب استغلال أماكن تخزينها بصفة مستمرة واقتصادية وكميات لا بأس بها تنقل إلى مخازنها، ولأن مجموع تكلفة نقل المنتجات من المؤسسة خاصة بالنسبة إلى نقاط بيعها تكون أقل من تكلفة نقل سلع المؤسسة من مكان إنتاجها إلى بعض تجار الجملة مباشرة بسبب ما تفصله عادة من مسافات طويلة مثلا فيما يخص الجزائر العاصمة.

ونخلص إلى أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعير اهتماما خاصا بنقاط بيعها التي عددها أربعة (04) فهي تساعدهم في شؤون البيع خاصة من حيث مساعدتهم في شراء وسائل النقل، وتتعاون معهم في تنسيق نظام التوزيع وتزودهم بالملصقات الإعلانية، بالإضافة إلى أنها تضمن التزويد المستمر بالسلع والتنسيق بين مختلف هذه النقاط.

عموما لا بد لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر أن تعطي أهمية خاصة ليس فقط لنقاط البيع بل أيضا لتجار الجملة، ويتطلب ذلك تبادل المصالح بينهما، وأن تقيم الوحدة برنامجها التوزيعي لا على أساس ما تريده هي من هؤلاء الوسطاء فحسب، بل على أساس ما يريدونه هم منها أيضا.

2- أسس اختيار الوسطاء :

حسب ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال مسؤولي المؤسسة تبين لنا أنها تولي أهمية كبيرة لكيفية اختيار الوسطاء الذين يقومون بتوزيع منتجاتها وهناك عدة معايير تضعها المؤسسة يتم على أساسها اختيار هؤلاء الوسطاء، إذ تتمثل هذه المعايير في:

- الجدية والانضباط والالتزام في تسليم المنتجات في الوقت والمكان والسعر المناسب، ويعتبر هذا المعيار من أهم المعايير التي تحرص المؤسسة على توفرها في الوسطاء.
- أن تكون أماكن التخزين جيدة ما يضمن سلامة المنتج وضمان إيصاله بحالة جيدة للمستهلك.
- أن تكون وسائل النقل قادرة على توزيع منتجات المؤسسة وضمان سلامتها.

والشيء الملاحظ أيضا أن المؤسسة تقدم تحفيزات لنقاط البيع أكبر منه لتجار الجملة، وهذا يعد غير كاف لتحقيق فعالية هؤلاء الوسطاء لتحقيق الأهداف المسطرة من طرفها فيما يتعلق بالتوزيع، أيضا تقديم المؤسسة لحوافز مادية فقط وبالرغم من أنها مغرية كالمساعدات المالية في شراء وسائل النقل مثلا، إلا أنها لا تكفي حيث يفتقر التحفيز إلى العنصر المعنوي كالزيارات التي يجب أن يقوم بها مسؤولو المؤسسة إلى مواقع عمل الوسطاء ومنه تبادل الآراء وتقديم الاقتراحات اللازمة التي تساعد على تطوير أعمالهم، كما تعد البرامج التدريبية جد هامة كذلك لزيادة فعالية موزعي ووسطاء المؤسسة على الرغم من أنها تقوم في بعض الأحيان حسب عمالها ببرمجة دورات تكوينية لتجار الجملة في حالة رغبتهم التحول إلى نقطة بيع.

المبحث الثالث: تطوير المنتجات ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

يعتبر التجديد والإبداع من بين الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها مؤسسة "عمر بن عمر" وفقا لخطتها العامة، وفي هذا الصدد أدركت المؤسسة أن قوتها تستمد من الحفاظ على مكانتها في السوق وبناء صورة جيدة في أذهان مستهلكيها، فهذا لا يتحقق إلا عن طريق تطوير ونشر منتجات جيدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، محاولة بذلك تلبية جميع الأذواق وامتصاص الطلب المتزايد.

المطلب الأول: طبيعة وآلية عملية التطوير الموجودة داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

أولاً: عملية التطوير الموجودة داخل مؤسسة عمر بن عمر.

إن عملية التطوير مهمة لمؤسسة عمر بن عمر، لأنها تساعدها في البقاء والاستمرار إن كل عمليات التطوير التي قدمتها مؤسسة عمر بن عمر تدخل ضمن استراتيجية ابتكارات التحسين وهذا يعني أن التطوير كان جديدا بالنسبة للمؤسسة وليس جديدا بالنسبة للسوق.

حيث أن كل ما قامت به المؤسسة هو التوسيع في تشكيلة منتجاتها المقدمة إلى السوق متبعة في ذلك استراتيجية التتويج ونجد أن كل ما قامت به المؤسسة هو إما إدخال التحسينات على منتجاتها الحالية (التوسيع في عمق مزيج المنتجات) أو دخول لخطوط منتجات جديدة بالنسبة لها، وهذا يظهر من خلال ما يلي:

- إن المؤسسة قامت بعمليات التطوير تدخل كلها ضمن استراتيجية ابتكار التحسين ففي البداية كانت المؤسسة تنتج فقط سميد ومشتقاته بوزن 25 كغ في أكياس بلاستيكية ثم قامت سنة 2008 بإدخال تحسينات عليه حيث أصبحت تنتج سميد ممتاز بوزن 10 كغ في أكياس بلاستيكية وهذا يعني الزيادة في عمق مزيج المنتجات.

- وقد قامت مؤسسة عمر بن عمر بالدخول إلى قطاعات سوقية جديدة بالنسبة لها حيث قامت في بداية سنة 2009 الذي سمح لها بإنتاج العجائن القصيرة والكسكس هذا يعتبر بمثابة الدخول إلى خطين جديدين لها، أي أن المؤسسة قامت بتوسيع تشكيلة منتجاتها وهذا يدخل ضمن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة.

وقد قامت أيضا بتطوير العمق، أي بإضافة منتجات جديدة على خط العجائن القصيرة، حيث قامت المؤسسة بإضافة بعض الأصناف الجديدة على خط العجائن القصيرة والمتمثلة في قلم (ريشة) والبرغي وكان ذلك سنة

2010.

وقد قامت أيضا المؤسسة في نهاية 2011 بإنتاج العجائن الطويلة وهذا أيضا يعتبر خط منتج جديد لها كما قامت أيضا بتطوير العمق في خط العجائن الطويلة بإضافة بعض الأصناف الجديدة على خط العجائن الطويلة والمتمثلة في فرمسيال وشرايح طويلة وكان ذلك سنة 2012.

وقد قامت أيضا المؤسسة في نهاية 2013 بداية 2014 بتطوير العمق في خط العجائن القصيرة وهي ما تسمى العجائن الخاصة وهذا بإضافة بعض الأصناف الجديدة على خط العجائن القصيرة والمتمثلة في معكرونة لازانيا (500غ)، ومعكرونة فراشة (500غ)، ومعكرونة فرفالي (500غ)، ومعكرونة كانيلوني (250غ).

2- الطريقة المتبعة في تطوير منتجات مؤسسة " عمر بن عمر "

من أجل معرفة الآلية التي تتبعها المؤسسة في تقديم المنتجات الجديدة تم القيام بمقابلة مع المسؤولين الذين لهم علاقة بها الموضوع وأهم مقابلة تمت مع رئيس مصلحة الإنتاج من أجل جمع المعلومات اللازمة فيما يتعلق بهذا الموضوع (أسئلة المقابلة موجودة في الملحق رقم 1).

ومن خلال تحليل أسئلة المقابلة تم التوصل إلى النقاط التالية فيما يتعلق بطريقة تقديم منتجات.

- تعود فكرة إدخال منتجات جديدة بالمؤسسة إلى صاحبها.
- إن عملية التطوير داخل المؤسسة لا تسير في سياقها الطبيعي هذا يعني عدم تكفل قسم التسويق بإدارة عملية تقديم منتجات جديدة ومتابعتها ويرجع هذا إلى قسم الإنتاج والمبيعات.
- كل ما تقوم به المؤسسة فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة هو الانطلاق من فكرة وحيدة والعمل على تحويلها إلى منتج ملموس حيث تعتمد على أطراف خارجية وخبراء من أجل دراسة الجدوى الاقتصادية والتسويقية للفكرة ومن ثم تقرر عملية الإنتاج والانطلاق.
- إن مؤسسة عمر بن عمر تعتمد على أسلوب خاص بها يتناسب مع قدراتها وإمكانياتها لكنها مازالت لا تملك الخبرة الكافية في هذا المجال وهي إلى حد الآن تعتمد على أطراف خارجية.

المطلب الثاني: عوائق عملية تطوير المنتجات داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

إن إجراء عملية تطوير المنتجات تتطلب توافر مجموعة من العوامل على مستوى المؤسسة والأفراد العاملين بها وتبقى هناك عدة عوائق في مقدمتها درجة المخاطرة والميل إلى الحالة القائمة وتتمثل عوائق عملية التطوير داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في:

1- التبعية: تعاني مؤسسة مطاحن "عمر بن عمر" من التبعية للخارج فيما يخص المادة الأولية (القمح

الصلب) والذي تستورده من الدول الغربية (المكسيك، أمريكا).

2- قلة الموارد: إن عملية تطوير المنتجات هي عملية مكلفة جدا تتطلب استثمارات ضخمة وعادة ما

تكون التكلفة العالية عائقا لمضي قدما في هذا التطوير وخاصة وان النتائج غير مضمونة.

3- نقص الخبرة في مجال التسويق: في الواقع لا يوجد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مصلحة خاصة

بالتسويق بالمعنى الفعلي، أي عدم وجود أفراد متخصصين في التسويق يعملون بداخلها وهذا ما يدل

على اعتمادها على أطراف خارجية فيما يتعلق بمجموعة من الأنشطة التسويقية، كتخطيط المنتجات

الجديدة، وهذا يعني عدم امتلاك مؤسسة عمر بن عمر لخبرة تسويقية كافية تمكنها من تطوير

منتجاتها من الجانب التسويقي.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سنحاول في هذا المطلب معرفة مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

1- موارد المؤسسة: وتتمثل في:

1-1. الموارد الملموسة: تتمثل في المواد الأولية ومعدات الإنتاجية والموارد المالية.

1-1-1- المواد الأولية: تتمثل أساسا في المدخلات التي تحتاجها صناعة العجائن الغذائية والسميد من

أجل تحويلها في شكل مخرجات، إذ نجد المواد الأولية التي تشتريها المؤسسة محل الدراسة تتمثل

أساسا في:

- **القمح الصلب:** حيث يتلقاه فرع الإنتاج من الديوان للحبوب، بالإضافة إلى قيام مؤسسة عمر بن

عمر باستيراد القمح الصلب من كندا، المكسيك، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية.

- مواد التعبئة والتغليف: تعتمد على مؤسسات وطنية وأجنبية لاقتناء الغلاف كإيطاليا، سطيف، وهران.

1-1-2- معدات الإنتاج: وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي.

وتتمثل في الآلات:

- آلات الخاصة بإنتاج السميد: حيث تقوم بإنتاج السميد فقط.

- آلات خاصة بإنتاج العجائن الطويلة

- آلات خاصة بإنتاج العجائن القصيرة

- آلات خاصة بإنتاج الكسكس.

1-1-3. الموارد المالية: من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج يتطلب منها

توفير الموارد المالية اللازمة وتمثل مصادر التمويل التي تعتمد عليها مؤسسة عمر بن عمر فيما يلي:

- التمويل الشخصي (مالك المؤسسة): وتشمل مساهمة أصحاب المؤسسة في التمويل.

- مالية المؤسسة: وتتكون من رأس المال، الميزانية العامة، القروض.

- مخزون المؤسسة: من بيع البضاعة.

2-2- الموارد غير الملموسة:

1-2-1- الجودة: فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، حيث نجد أن

المؤسسة تهتم لها حيث نجد شعار المؤسسة هو ثقافة الجودة، وكذلك تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المواد

الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج إلى غاية خروجها في شكلها النهائي وقد تم وضع نظام HCCP

والذي يسمح بالمتابعة والتحكم في جودة المنتجات من بداية تسليم المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج

النهائي وهذا النظام أيضا يسمح للمؤسسة أن تكون على اطلاع بالمعايير الدولية المعمول به حاليا.

كما يسهر عمال المخبر على الحصول على منتج مطابق للمواصفات والقيام بمراقبة نوعية المواد الأولية قبل وأثناء مراحل العملية الإنتاجية وحتى الحصول على المنتج النهائي حيث تتم مراقبة المادة الأولية عن طريق إجراء التحاليل الفيزيوكيميائية.

وتطبق مؤسسة عمر بن عمر معيار الايزو 9001، ومعيار السلامة الغذائية 22000، وهذا الأخير عبارة عن معيار دولي مرتبط بسلامة المواد الغذائية وتم الحصول عليه سنة 2012، ودامت مدة العمل عليه سنتين.

1-2-2-التكنولوجيا: إن المؤسسة استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها حيث:

- توفرت لكل موظف إداري جهاز حاسوب يشمل وحدات الإدخال والمعالجة ووحدة الإخراج مع العلم انه لا يحق لأي موظف آخر حق استخدام الحاسوب والمعلومات المخزنة به إلا بموافقته لضمان الالتزام في العمل.
- توفرت المؤسسة تطبيقات البرمجيات التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي مثل برامج التخزين، برنامج الرواتب والأجور...الخ.
- توفرت المؤسسة لموظفيها شبكات الاتصال والمتمثلة في الهواتف الثابتة، الهواتف النقالة، التلكس، الفاكس، الأقراص الليزرية (CD-ROM) الأقراص المتعددة الوسائط (Multi Media)، الحوامل الإلكترونية...الخ.
- وفرت المؤسسة لموظفيها خدمة الانترنت والتي تسمح بالربط بين المؤسسة وعملائها الاساسيين وغيرهم من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الخاصة بمعاملات المؤسسة مما يسمح بالتعاملات الفورية والآنية فيما بينهم
- كذلك وفرت المؤسسة لموظفيها ومتعلميها موقع الكتروني وتقوم من خلاله بعرض عملياتها ومنتجاتها ومختلف المعلومات المتعلقة بها والمتمثل ف
- [/http://www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com)

3.2. الكفاءات: إن المورد البشري في أي مؤسسة يحتل مكانة هامة جدا من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تتميز مؤسسة عمر بن عمر بتوفرها على مجموعة المهارات حيث أن المؤسسة توظف عددا من العمال من عدة أصناف (إطارات، تقنيين، تنفيذيين)

كما اهتمت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتكوين واعتبرت التدريب والتعليم كاستثمار معنوي في الكفاءات لتحسين الأداء، أين خصصت نسبة 1 % من رأسمالها المادي للاستثمار البشري حيث منذ سنة 2008 اقتنعت

المؤسسة بضرورة استثمار هذه النسبة بشكل تام وعليه قامت بإرسال موظفيها إلى المؤسسات الحكومية الخاصة بالتسيير كالتعليم المستمر في مختلف التخصصات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وخاصة تخصص المحاسبة والإعلام الآلي للتسيير. كما أنها تتعامل مع عدد من الجهات التعليمية الخاصة نذكر منها:

• المعهد العالي للتسيير بعنابة. Institut Supérieur de gestion d'Annaba.

• معهد التكوين العالي (القلم).

• مؤسسة تريكي الخاصة (TRIKI) لتعليم اللغات لتهيئة الموظفين

إن المؤسسة تسهر على تدريب عمالها وهذا من خلال:

• تقديم دورات تدريبية لامتلاك المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة من طرف مهندسين وخبراء في الإعلام الآلي.

• تقديم دورات تدريبية من قبل الرئيس المباشر في نفس مكان العمل لتصحيح الأخطاء والسماح للعامل بالتعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل.

• تقديم دورات تدريبية على استخدام الآلات الجديدة المستعملة لإنتاج المنتجات وذلك إمام:

✓ السفر إلى المصانع المصدرة للآلات بالخارج أين يتم إرسال فريق من العمال ليتدربوا على كيفية ضبط المقاييس المتعلقة بجودة المنتج.

✓ إرسال مجموعة من المهندسين الأجانب من قبل المصنع المصدر للآلات لتدريب العمال على كيفية استخدام الآلات لتدريب العمال على كيفية استخدام الآلات لمدة معينة مع تكفل المؤسسة بكل تكاليف الإيواء والنقل... إلخ.

✓ حضور الملتقيات والندوات العلمية من طرف مندوبين للمؤسسة للاستفادة من مختلف النتائج وتوصيات المؤتمرات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية على مستوى التراب الوطني.

2- إستراتيجيات التنافس: بعد التطرق إلى موارد المؤسسة فإن توفر هذه الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار استراتيجية تنافسية مناسبة.

ومن أجل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد تم اختيار إستراتيجية التمييز في المنتج حيث تعمل مؤسسة عمر بن عمر جاهدة لتحقيق التميز في السوق من خلال طرحها لمنتجات فريدة ومختلفة عن باقي المنافسين الموجودين في السوق من حيث الجودة.

ومن يمكن إيجاز مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة " عمر بن عمر " في العناصر التالي:

- جودة المواد الأولية.
- توفرها على المعدات والتجهيزات الحديثة.
- توفرها على الموارد المالية اللازمة.
- توفرها على أحدث تكنولوجيا.
- وجود الكفاءات التي تحتاجها صناعة السميد والكسكس والعجائن القصيرة والطويلة.
- منتجات متميزة نتيجة استراتيجية التمييز.

المطلب الرابع: مساهمة المنتج الجديد في تعزيز ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سنعرض فيما يلي لمساهمة هذا المنتج الجديد (العجائن الخاصة) وهو آخر منتج قدمته مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

1- مساهمة المنتج الجديد في التنوع من مصادر الدخل:

1-1. التنوع من حيث العدد: بإطلاقها لهذا المنتج الجديد (العجائن الخاصة) تكون مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فإنها تزيد من تنوع تشكيلة منتجاتها بما يساعدها على الاستقرار والنمو وتحقيق الأرباح مادام هذا المنتج الجديد في التشكيلة يلبي طلبات الزبائن.

1-2. التنوع في مصادر الدخل: مما لا شك فيه أن المؤسسة تبحث عن مصدر جديد للدخل ولو كان صغيرا بتبنيها لنوع جديد من المنتجات فهذا الأخير قادر على تلبية طالبات جديدة حتى وإن كانت مساهمته في المبيعات الكلية ضئيلة إلا أنها تبقى مشجعة ويتوقع لها أن تتزايد في المستقبل.

2- مساهمة المنتج الجديد في تحسين صورة المؤسسة وزيادة درجة الوفاء للزبائن:

تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر صورة جيدة في السوق حيث ساهم توجه المؤسسة نحو البحث والتطوير، وإنتاجها لهذا المنتج تسعى المؤسسة للمحافظة على موقفها الريادي في ذهن الزبائن والمتعاملين كما تبدل المؤسسة مجهودات كبيرة لإرضائهم لذا فإن المنتج الجديد (العجائن الخاصة) جاء خصيصا لتلبية طلب زبائنها

حيث تهدف المؤسسة مطاحن عمر بن عمر من ذلك إلى تثبيت صورتها كمؤسسة قادرة على التعامل مع حاجات ومتطلبات زبائنها من جهة وكطرف يمكن الاعتماد عليه.

3-التوسع في النشاط: بما أن هذه العجائن الطويلة مطلوبة لدى أغرب " تجار الجملة" والمتعاملين مع المؤسسة " الزبائن" وبدون أدنى شك يساهم في فتح المجال أمام المؤسسة للتوسع في نشاطها ويفتح لها المجال أمام أسواق جديدة لم تكن متاحة لها من قبل، كما يساهم هذا المنتج في إعطاء توازن أكبر لتشكيلة المنتجات. كما أنها تعمل على إنجاز مشاريع أخرى إنها في صدد الدراسة من أجل تحقيق توسع أكثر.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بإجرائها، توصلنا أن منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة- المتخصصة في إنتاج المادة الغذائية (السميد، العجائن الغذائية) تعرف تزييدا في الطلب عليها باعتبارها مادة واسعة الاستهلاك في السوق الجزائري وتعمل على تقديم واحد من أهم المنتجات الأساسية التي يطلبها المستهلكون.

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تقوم بتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر حيث تمكنت من تقديم جملة من المنتجات والمتمثلة في إدخال خطوط منتجات جديدة والتوسيع في عمق مزيج المنتجات.

إن لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر عدة مصادر تساهم في تعزيز الميزة التنافسية (موارد ملموسة، وغير ملموسة) واستغلالها في تطبيق استراتيجية التمييز في المنتج كمصدر خارجي ساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

كما أننا نجد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لا تعتمد على أي أسلوب من أساليب تطوير المنتجات. ولكن يبقى الهدف الرئيسي للمؤسسة من وراء جهودها هو أن تصمم منتجات وفق الطلب، لتتال رضا مستهلكيها وتطوره لتصل لمرحلة كسب ولائهم لمنتجاتها. وهو ما سيمكنها من المحافظة على مكانتها السوقية وتوسيعها، لتحقيق أهم أهدافها من الربح والبقاء والاستمرارية.

الخاتمة

الخاتمة:

إن التكيف مع التغيرات التي شهدتها بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، يحتاج إلى إحدى الوسائل الإستراتيجية التي تساهم في بقاء ونمو وتوسع المؤسسات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، ولهذا عليها أن تسعى لتطوير منتجاتها التي لها أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي، ليتمكنها هذا التطوير من مواكبة التغير المستمر لأذواق المستهلكين وإشباع رغباتهم وإحتياجاتهم المتجددة من جهة والحفاظ على حصتها السوقية من جهة أخرى.

وخلال هذه الدراسة ثم البحث عن طريقة سير عملية تطوير المنتجات داخل المؤسسة كما تم التعرف على مفهوم ومراحل هذه العملية والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في تطوير المنتجات وقد تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ميدان الدراسة التطبيقية بالنظر إليها كنموذج لمؤسسة جزائرية حيث أصبحت بالفعل واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في عالم الغذاء ونجحت في تكريس مكانتها الرائدة في السوق الوطنية وذلك بفضل منتجات ذات الجودة العالية، فقد تم دراسة واقع تطوير المنتجات بها وتحديد الآليات المتبعة من أجل تطوير منتجاتها والعراقيل التي تواجهها عند القيام بعملية التطوير وكذلك مصادر الميزة التنافسية .

ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقا تم التوصل إلى جملة من النتائج كمايلي:

- ✓ إن أساس عملية تطوير المنتجات هو وجود قسم البحث والتطوير يمتاز بالكفاءة والقدرة على الإبداع والابتكار لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على أحسن الأساليب وهذا ما كان عائنا في الدراسة الميدانية.(نفي الفرضية الأولى).
- ✓ إن المؤسسة تنتهج أسلوب تطوير المنتجات الجديدة الذي يؤدي إلى اتساع تشكيلة المنتجات بالمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على الاستجابة لعدد قطاعات.
- ✓ إن تطوير المنتجات هي مجموعة متسلسلة من العمليات تتم وفق مراحل تبدأ بالبحث عن الأفكار وتنتهي بتقديم المنتج النهائي للسوق، وتهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق تقديم منتجات جديدة.
- ✓ إن التطوير أصبح أهم وسيلة أمام المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير حيث أن المشكلة لا تتمثل في كيفية خلق الزبون بل في كيفية المحافظة عليه حيث أن بقاء واستمرار المؤسسة في السوق يتطلب منها البحث عن أساليب لتطوير منتجاتها.

- ✓ تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين ويمكن أن يتحقق من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل.
- ✓ لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقييم منتج متميزا أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة والكفاءات) والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.
- ✓ إن أساس عملية تطوير المنتجات هو وجود قسم البحث والتطوير يمتاز بالكفاءة والقدرة على الإبداع والابتكار لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على أحسن الأساليب وهذا ما كان غائبا في الدراسة الميدانية. (نفي الفرضية الأولى).
- ✓ من الدراسة الميدانية نستنتج بأن مؤسسة عمر بن عمر ميزة تنافسية وساهمت استراتيجيتها تطوير المنتجات في تنمية وتطوير ميزاتها التنافسية، حيث تعتبر استراتيجية تطوير المنتجات من أهم مصادرها. (إثبات الفرضية الثانية).

ومن الاقتراحات المقدمة إلى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ما يلي:

- يجب على المؤسسة إيجاد توازن في درجة اعتمادها على أطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج المنتجات الجديدة.
- تفعيل وظيفة التسويق ومحاولة توسيع صلاحيات نشاط التسويق فيما يخص تطوير وابتكار منتجات جديدة ويعمل بها أفراد ذوي تخصص في مجال التسويق وتتوفر لديهم سمات المبدعين.
- إنشاء قسم متخصص للبحث والتطوير ومحاولة تدعيمه بالكفاءات العلمية والتسويقية.
- ضرورة رصد ميزانية موجهة خصيصا لعملية البحث والتطوير.
- عقد اتفاقيات مشتركة مع الجامعات باعتبارها مراكز بحث يمكن أن تقدم الكثير في ميدان دراسة السوق.
- تحفيز العملاء من أجل خلق روح الإبداع وإنشاء نظام الحوافز والمكافآت من أجل العمال الذين لديهم أفكار جديدة.
- الحرص على توفير أحسن الظروف للعمال داخل المؤسسة.
- مواصلة تكوين الموارد البشرية باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة.
- الاستمرار في القيام بتطوير المنتجات من أجل تنمية الميزة التنافسية لها والحفاظ عليها على الأقل.

خلال فترة الدراسة تبين لنا عدة مواضيع تحتاج إلى دراسات منها:

- واقع الابتكار وتطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية.
- دور الكفاءة في تحسين أساليب تطوير المنتجات.

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

1. أحمد جبر، إدارة التسويق (المفاهيم -الاستراتيجيات-التطبيقات)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007.
2. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990.
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
5. حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. حميد الطائي، وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. حميد الطائي، وآخرون، التسويق الحديث، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009.
9. زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق)، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
11. شارلزهل، جارديث جونز، تعريف و مراجعة محمد سيد أحمد عبدالمعتال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
12. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
13. عبد السلام أبو قدف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع مصر، 1996.

14. عصام الدين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، مصر، 2002.
15. عبد الكريم محسن، مصباح مجيد التجار، إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، مكتبة الذاكرة بغداد، العراق، 2006.
16. علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي تطبيقي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
17. علي موسى الددا، التسويق (المفاهيم والسياسات)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
18. فريد كورتل، مدخل التسويق، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
19. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل استراتيجي متكامل و عصري)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
20. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
22. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. محمد فريد الصحن، اسماعيل محمد السيد، التسويق، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
24. محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة، الأردن، 2007.
25. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار لميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
26. محمد عبدالله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988.
27. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
28. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية (كألية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود والتنمية في العالم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.

29. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
30. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
31. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
32. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
33. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
34. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
35. نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
36. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. إبراهيم مسيكة، دور بحوث التسويق في تطوير المنتجات، دراسة حالة ملبنة نوميديا، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010.
2. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس) مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
3. جعيج نبيلة، استراتيجية التوزيع في المنتجات وأثارها في تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، فرع علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

4. حبانة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه (غير منشورة خصص إدارة أعمال)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة، الجزائر 3، 2012/2011.
5. حجاج عبد حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور الوادي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006.
6. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
7. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة، -، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
8. عبد الحكيم عبد الله السنور، الأداء التنافسي لشركات صناعية الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الاقتصاد والتخطيط، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
9. غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة German قسنطينة-مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2008.
10. قشوط الياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص التسويق والاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.

11. محمد عبد رحمان أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن-دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

ج-المجلات:

1. بزقاري عبلة، اثر الابتكار التسويقي في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة (عمر بن عمر) بولاية بسكرة، في مجلة علمية محكمة سداسية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2014.

د-الملتقيات:

1. تمجدين نور الدين، عرابة الحاج، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.
2. عبد الكريم شوكمال و آخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
3. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير - تجارب الدول- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن وعلي بالشلف، يومي، 04/03 ديسمبر 2012.
1. معموري صورية، الشيخ هجير، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

2. نادية أمين محمد علي، مداخلة بعنوان: إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، ضمن فعاليات الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات الدوحة، قطر، يومي 6، 8 أكتوبر 2003.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7^{ème} edition, Librairie Vubert, Paris, France.
2. Philip kotler et Autres, Maketing Management, 14^{ème} edition, Pearson Education, France, 2012.
3. Kamil Idris, J.Denis BFLISLE, Article sur le marketing des produit de l'artisanat et des arts visuels : le rôle de la propriété intellectuelle, Genève, 2003.

استمارة أسئلة المقابلة

أ- اسئلة حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

- 1- ماهي المراحل التي مرت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
- 2- كيف تتوزع مديريات المؤسسة من خلال الهيكل التنظيمي لها؟
- 3- ما هو موقع مصلحة التسويق من الهيكل التنظيمي وما هي المهام الموكلة اليها؟
- 4- فيما تتمثل أهداف المؤسسة ومهامها؟
- 5- هل هناك تطور في انتاج المؤسسة ومبيعاتها؟ وكيف تستدلون عليه؟

أ- أسئلة حول تطوير منتجات المؤسسة:

- 1- ما هي طبيعة منتجات المؤسسة؟
- 2- فيما تتمثل تشكيلة منتجاتها؟
- 3- ما هي المرحلة التي يمر بها كل منتج من التشكيلة من بين مراحل دورة حياة المنتج؟ وكيف تتابع المؤسسة كل منتج على حدى وتخطط لوضعه السوقي؟
- 4- ما هي أساليب التمييز التي تعتمدھا المؤسسة لتوجيه منتجاتها للأسواق؟
- 5- ما هي آخر معايير الجودة التي تبنتھا المؤسسة؟
- 6- لمن يعود قرار القيام بإدخال منتج جديد على تشكيلة منتجات المؤسسة؟
- 7- من هي الجهة المسؤولة عن التطوير؟
- 8- فيما تتمثل مصادر المعلومات التي تعتمدھا المؤسسة لتطوير منتجاتها؟
- 9- ما هي الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تطوير منتجاتها؟
- 10- ما هدفكم؟